

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**“FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA
FINANCIERA Y COMERCIAL DE LA EMPRESA KUNGA PARA
PENETRAR EN EL MERCADO NACIONAL DE ACCESORIOS
PARA BEBÈS”**

CASO: EMPRESA KUNGA

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

PAUL ANDRES ESPINOSA SALAZAR

DIRECTOR: ING. ROBERTO SANCHEZ, MBA

QUITO, FEBRERO 2015

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Roberto Sánchez.

INFORMANTES:

Ing. Jose Arauz.

Ing. Vicente Torres

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a toda mi familia, en especial a mi madre Patricia que ha sido un apoyo incondicional durante toda mi vida, a mi padre Jorge de quien aprendí a hacer lo que amo, a mi hermana y mejor amiga Brenda la protectora de mi alegría, y a mi hija Emilia, la personita que más amo, y mi motor para cada día ser mejor persona y luchar por hacer de este mundo un lugar mejor.

AGRADECIMIENTO

A mi Hija Emilia por iluminar mi camino día a día, a mi Madre Patricia quien me supo guiar con su sabiduría, a mi Padre Jorge quien me apoyo sin importar nada, y a mi Hermana Breda por impulsarme a superar cada etapa difícil.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por haberme moldeado como un excelente profesional y una buena persona durante estos últimos cinco años de pregrado

Al Ing. Roberto Sánchez, por haberme apoyado en el desarrollo de este trabajo de titulación

A la empresa “Kunga”, por haberme permitido trabajar con ellos facilitándome toda la información necesaria para la elaboración de este trabajo de titulación.

INDICE

CAPITULO I	1
1 INTRODUCCION	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.2.1 Planteamiento del problema	2
1.2.2 Contextualización.....	2
1.2.3 Formulación del problema.....	5
1.2.4 Sistematización del problema.....	5
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo general.....	6
1.3.2 Objetivos específicos.....	6
1.4 JUSTIFICACIÓN	7
1.4.1 Teórica	7
1.4.2 Metodológica.....	8
1.4.3 Práctica.....	8
CAPITULO II.....	10
2 MARCO TEORICO	10
2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	10
2.1.1 Principios corporativos.....	11
2.1.2 Misión.....	11
2.1.3 Visión.....	12
2.1.4 Opciones Estratégicas.....	12
2.1.5 Diagnóstico Estratégico.....	13
2.1.6 Cuatro perspectivas de gestión estratégica	15
2.2 PLAN DE MERCADEO.....	15
2.3 ANALISIS FINANCIERO	17
2.3.1 Indicadores financieros.....	17
2.4 POSICIONAMIENTO.....	18
2.4.1 Tipos de posicionamiento.....	18
2.4.2 Determinación del posicionamiento.....	18
2.5 MARKETING.....	19
2.5.1 Marketing digital.....	19
2.5.2 ROI EN LA ESTRATEGIA DIGITAL	20
2.6 GESTION POR PROCESOS	20
2.6.1 Tipos de Procesos.....	21

2.6.2	<i>Mapa de Procesos</i>	21
CAPITULO III		23
3	APLICACIÓN	23
1.1.	DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL.....	23
3.1.1	<i>Análisis del entorno económico</i>	23
3.1.2	<i>Entorno Económico Internacional</i>	23
3.1.3	<i>Entorno Económico Nacional</i>	25
3.1.4	<i>Producto Interno Bruto (PIB)</i>	26
3.1.5	<i>Empleo y Precios</i>	27
3.1.6	<i>Estructura de Balanza Comercial</i>	29
3.1.7	<i>Inversión Extranjera Directa.</i>	33
3.2	ANALISIS DE MERCADO	34
3.2.1	<i>Antecedentes del sector</i>	34
3.2.2	<i>Macro entorno</i>	35
3.2.3	<i>Micro entorno</i>	39
3.2.4	<i>Clientes</i>	39
3.3	ANALISIS DEL MERCADO META.....	43
3.4	ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE KUNGA	44
3.4.1	<i>Reseña histórica</i>	44
3.4.2	<i>Ubicación geográfica</i>	46
3.4.3	<i>Identificación del mapa de Procesos Kunga</i>	47
3.4.4	<i>Inventario de Procesos</i>	47
3.4.5	<i>Definición de los principales flujos de Procesos Kunga</i>	49
3.4.6	<i>Estructura Organizacional Propuesto</i>	52
3.5	ANÁLISIS FINANCIERO.	55
3.5.1	<i>Estado de Pérdidas y Ganancias</i>	56
3.5.2	<i>Balance General</i>	60
3.5.3	<i>Índice de Solvencia o Liquidez</i>	62
3.5.4	<i>Índice de Endeudamiento</i>	63
3.5.5	<i>Apalancamiento Financiero</i>	63
3.5.6	<i>Margen sobre ventas</i>	64
3.5.7	<i>Rentabilidad sobre los Activos</i>	64
3.5.8	<i>Rentabilidad sobre el patrimonio</i>	65
3.6	MATRIZ FODA DE KUNGA.....	65
3.6.1	<i>Análisis Interno.</i>	66
3.6.2	<i>Análisis Externo.</i>	66
3.6.3	<i>Planteamiento de Estrategias Ofensivas, combinando fortalezas y oportunidades:</i> 67	
3.6.4	<i>Planteamiento de Estrategias defensivas, combinando fortalezas y debilidades:</i> 69	

3.6.5	<i>Planteamiento de Estrategias reorientación, combinando debilidades y oportunidades:</i>	71
3.6.6	<i>Planteamiento de Estrategias de supervivencia, combinando debilidades y amenazas:</i>	73
3.6.7	<i>Resumen de Estrategias de la MATRIZ FODA</i>	75
3.6.8	<i>Selección de las mejores estrategias</i>	80
3.6.9	<i>Resumen de las estrategias seleccionadas (Matriz final)</i>	87
3.7	PLAN ESTRATÉGICO 2015 – 2020	89
3.7.1	<i>Misión Propuesta</i>	89
3.7.2	<i>Visión propuesta</i>	89
3.7.3	<i>Plataforma estratégica</i>	90
3.7.4	<i>Objetivos Kunga</i>	91
3.8	PLAN DE MERCADEO	92
3.8.1	<i>Estrategia de Marketing. Producto</i>	92
3.8.2	<i>Estrategia de Marketing. Precio</i>	136
3.8.3	<i>Estrategia de Marketing. Plaza</i>	140
3.8.4	<i>Objetivos de cuota de mercado</i>	145
3.8.5	<i>Estrategia de Marketing. Promoción</i>	146
3.9	PROPUESTA DE MEDICION Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA	153
CAPITULO IV		155
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	155
4.1	CONCLUSIONES	155
4.2	RECOMENDACIONES	157
5	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	158
6	ANEXOS	161

LISTA DE TABLAS

Tabla 3-1 Proveedores de Bienes	41
Tabla 3-2 Estado de Pérdidas y Ganancias	59
Tabla 3-3 Balance General.....	62
Tabla 3-4 Análisis Interno FODA.....	66
Tabla 3-5 Análisis Externo FODA.....	67
Tabla 3-6 Estrategias Ofensivas FODA	69
Tabla 3-7 Estrategias defensivas FODA	70
Tabla 3-8 Estrategias reorientación FODA	72
Tabla 3-9 Estrategias de supervivencia	74
Tabla 3-10 Resumen de estrategias FODA	79
Tabla 3-11 Selección de estrategias FODA	86
Tabla 3-12 Matriz final FODA.....	88

Tabla 3-13 Mix de productos	92
Tabla 3-14 Fortalezas y debilidades porta bebé Kunga	102
Tabla 3-15 Fortalezas y debilidades Mei tai	103
Tabla 3-16 Fortalezas y debilidades Almohada de soporte infantil	104
Tabla 3-17 Fortalezas y debilidades almohada de embarazo	105
Tabla 3-18 Fortalezas y debilidades calzones entrenadores.....	106
Tabla 3-19 Ventas mensuales 2013 - 2014	108
Tabla 3-20 Ventas trimestrales unidades 2013 - 2014	109
Tabla 3-21 Análisis de margen de contribución porta bebé Kunga	117
Tabla 3-22 Análisis de margen de contribución porta bebé Mei tai	118
Tabla 3-23 Análisis de margen de contribución Almohada de embarazo.....	119
Tabla 3-24 Análisis de margen de contribución Almohada de soporte infantil	120

Tabla 3-25 Análisis de margen de contribución calzones entrenadores	121
Tabla 3-26 Flujo productivo de porta bebé Kunga.....	123
Tabla 3-27 Materiales porta bebé Kunga	126
Tabla 3-28 Flujo productivo porta bebé Mei tai.....	127
Tabla 3-29 Materiales Mei tai	129
Tabla 3-30 Flujo productivo almohada embarazo.....	130
Tabla 3-31 Materiales producción almohada de embarazo	133
Tabla 3-32 Flujo productivo almohada de soporte infantil	134
Tabla 3-33 Materiales almohada de embarazo.....	136
Tabla 3-34 Tabla de costos para establecer el precio	137
Tabla 3-35 Tabla de precios por zona	138
Tabla 3-36 Tabla de punto de equilibrio	139

Tabla 3-37 Objetivos de cuota de mercado	145
Tabla 3-38 Matriz de proyectos y estrategias.....	154

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2-1 Ejemplo Matriz FODA	14
Ilustración 2-2 Identificación de fortalezas	14
Ilustración 2-3 Selección de fortalezas ejemplo.....	15
Ilustración 2-4 Mapa de procesos.....	22
Ilustración 3-1 Tendencia zona euro	24
Ilustración 3-2 Tendencia Oro.....	25
Ilustración 3-3 Crecimiento PIB	26
Ilustración 3-4 Evolución PIB real.....	26
Ilustración 3-5 PIB Países Latinoamericanos.....	27
Ilustración 3-6 Evolución empleo y precios.....	28
Ilustración 3-7 evolución inflación al consumidor.....	29

Ilustración 3-8 Evolución Balanza comercial 2008 - 2014	30
Ilustración 3-9 Evolución balanza petrolera y no petrolera 2010 - 2014	31
Ilustración 3-10 evolución Balanza comercial total 2013 - 2014.....	31
Ilustración 3-11 evolucion exportaciones 2010 - 2014	32
Ilustración 3-12 evolucion importaciones 2010 - 2014.....	33
Ilustración 3-13 evolución inversión extranjera directa 2007 - 2013.....	34
Ilustración 3-14 Ubicación Geográfica Kunga.....	46
Ilustración 3-15 Mapa de procesos Kunga	47
Ilustración 3-16 Proceso Gestión de Ventas.....	49
Ilustración 3-17 Recepción y mantenimiento de materias primas	50
Ilustración 3-18 Proceso de Gestión administrativa.....	51
Ilustración 3-19 Estructura organizacional Kunga	52

Ilustración 3-20 Perspectivas estratégicas. Kunga	90
Ilustración 3-21 Foto almohada embarazo	93
Ilustración 3-22 Colores disponibles almohada de embarazo	94
Ilustración 3-23 Foto porta bebé Kunga.....	95
Ilustración 3-24 Colores disponibles porta bebé Kunga	96
Ilustración 3-25 Foto porta bebé Mei tai	97
Ilustración 3-26 colores disponible porta bebé Mei tai	98
Ilustración 3-27 foto almohada soporte infantil	99
Ilustración 3-28 colores disponibles almohada de soporte infantil	99
Ilustración 3-29 foto calzones entrenadores.....	100
Ilustración 3-30 colores disponibles forros para almohadas de embarazo	101
Ilustración 3-31 logo Kunga.....	107

Ilustración 3-32 Slogan Kunga.....	107
Ilustración 3-33 Ciclo de vida porta bebé Kunga.....	110
Ilustración 3-34 Ciclo de vida porta bebé Kunga trimestral	110
Ilustración 3-35 Ciclo de vida almohada de embarazo	111
Ilustración 3-36 Ciclo de vida almohada de embarazo trimestral	112
Ilustración 3-37 Ciclo de vida almohada de soporte	113
Ilustración 3-38 Ciclo de vida almohada de soporte trimestral	113
Ilustración 3-39 Ciclo de vida calzones entrenadores	114
Ilustración 3-40 Ciclo de vida calzones entrenadores trimestral.....	115
Ilustración 3-41 Ciclo de vida Mei tai.....	116
Ilustración 3-42 Ciclo de vida Mei tai trimestral	116
Ilustración 3-43 Fotos producción Kunga	125

Ilustración 3-44 Fotos producción Mei tai	128
Ilustración 3-45 Fotos producción almohada de embarazo parte 1	131
Ilustración 3-46 Fotos producción almohada de embarazo parte 2	132
Ilustración 3-47 Fotos producción almohada de soporte infantil	135
Ilustración 3-48 Canales de distribución	141
Ilustración 3-49 Plataforma Quito bebés	142
Ilustración 3-50 Mercado Libre	143
Ilustración 3-51 Plataforma mimaditos	144
Ilustración 3-52 Pagina web Kunga	149
Ilustración 3-53 Fan page Facebook Kunga	150
Ilustración 3-54 Promoción digital Kunga	151
Ilustración 3-55 Mensaje digital Kunga	152

Ilustración 3-56 Mensaje digital colecho Kunga.....	152
---	-----

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LA FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN.....	161
---	-----

RESUMEN

El presente trabajo de titulación, consiste en el diseño de una matriz de proyectos de crecimiento como producto de la implementación de varias metodologías de: Direccionamiento estratégico, plan de mercadeo, diseño de procesos y análisis financiero para aplicarla a la microempresa Kunga.

En primer lugar, se desarrolla una breve introducción con la descripción de la microempresa, y la contextualización del problema,

En segundo lugar, se desarrolla un marco teórico que fundamente el trabajo a realizar con metodologías claras para el desarrollo de un plan estratégico, y un plan de marketing aplicable a una Pyme

En tercer lugar, se realiza la aplicación del estudio que se inicia con el análisis de la situación económica del año 2014 y de las proyecciones para el 2015, se revisan temas como: inflación, balanza comercial, empleo, inversión extranjera, y precios, lo que ubica a la microempresa “Kunga” dentro de un contexto macroeconómico.

Luego se realiza un análisis de mercado en el cual se desenvuelve “Kunga”, donde se revisa el comportamiento de la competencia, de los clientes, y de los proveedores.

Una vez establecido el contexto del macro entorno y el micro entorno se desarrolla un levantamiento y organización de la información para crear un plan estratégico basado en perspectivas de gestión, y del análisis FODA, esto permite definir los procesos principales de “Kunga”, y la estructura organizacional de la microempresa.

Finalmente se desarrolla un plan de mercadeo que revisa las estrategias utilizadas para llegar al mercado objetivo a través de diferentes canales.

Como resultado final se entrega una matriz con proyectos a implementar para fortalecer la estructura administrativa, financiera, y comercial de Kunga.

Como conclusión del trabajo realizado, se evidencia que la microempresa “Kunga” no gestiona sus actividades basadas en un direccionamiento estratégico, todas sus actividades son desarrolladas de una forma empírica, lo que dificulta que se consolide como una empresa con proyección internacional, el presente documento representa una guía de proyectos que “Kunga puede utilizar para penetrar a nuevos mercados

CAPITULO I

1 INTRODUCCION

1.1 ANTECEDENTES

La microempresa “Kunga” fue fundada el 18 de Febrero del 2009 en la ciudad de Quito Ecuador; actualmente funciona bajo la figura de persona natural y su representante legal es María José Silva.

Kunga se dedica a la confección y comercialización de artículos que ayudan a los padres a cuidar de sus bebés, ya que esta nació con la idea de ofrecer al mercado ecuatoriano un porta bebés que sea ergonómico y saludable para el crecimiento de un niño; este producto fue aceptado por Fybeca y Bebemundo (tiendas de retail de artículos para bebés y farmacia) lo que facilitó un rápido crecimiento en ventas.

Los propietarios de Kunga decidieron ampliar su cartera de productos, y desarrollaron: almohadas de embarazo, calzones entrenadores para niño y niña, almohadas de soporte infantil, y, porta bebe Mei tai. Esta decisión fue acertada ya que la acogida del mercado para estos nuevos productos fue muy buena, lo que logro que Kunga se dé a conocer en diferentes partes del Ecuador como una microempresa productora de diferentes accesorios de buena calidad,

funcionales y ergonómicos como es el cargador de bebé Kunga ha venido trabajando con un crecimiento sostenido sin embargo no ha logrado consolidarse como una empresa formal, es importante señalar que Kunga tiene mucho potencial de expansión a nivel nacional y en su debido momento a nivel internacional.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Planteamiento del problema

La microempresa Kunga es un emprendimiento familiar que ha crecido rápidamente logrando una demanda considerable de sus productos a nivel nacional, en consecuencia, Kunga requiere formalizar procesos definidos y una planeación estratégica sólida que le permita satisfacer la creciente demanda y mejorar la calidad del servicio al cliente como de sus productos. Es importante considerar que los productos se encuentran en una etapa de madurez lo que implica la necesidad de implementar estrategias de mercadeo tanto inbound como outbound

1.2.2 Contextualización

Dentro de un ambiente macro se conoce que en la actualidad del mundo empresarial se han destacado grandes organizaciones, que se han caracterizado por tener estructuras administrativas y comerciales

sólidas, enfocadas a la satisfacción y el crecimiento de todos sus grupos de interés.

Dentro de la clasificación de empresas, siempre han llamado la atención las empresas familiares pequeñas que han crecido considerablemente en poco tiempo, sin embargo la mayoría de empresas familiares no logra sostener este crecimiento en un mercado competitivo, en gran parte debido a que sus estructuras administrativas son empíricas y no tienen una base científica y ordenada que les permita tener una respuesta rápida frente a los cambios del entorno.

Mientras que dentro de un análisis meso se puede dar casos ejemplares de empresas familiares ecuatorianas exitosas; por ejemplo la “Corporación La Favorita” que ha demostrado manejar una estructura organizada con objetivos claros, además ha sido responsable con todos los que conforman la empresa o se relacionan directamente con ella.

Sin embargo este suceso no es común en nuestro país, pues pequeños comerciantes y familias que inician su negocio no están claros en que tiene que hacer o cual es el camino a seguir, a veces la respuesta a estas incógnitas es “vender” y según mi criterio, esto es correcto; vender, implica aplicar procesos administrativos financieros y comerciales que respalden este punto. El desafío para las empresas hoy en día, es el acertado manejo del intercambio comercial, y el manejo efectivo de

todos sus recursos, para generar aún más recursos y crecimiento de todos sus grupos de interés.

Ahora dentro de un análisis micro se sabe que la Provincia de Pichincha, en la Ciudad de Quito por ser la capital del Ecuador, es atractiva para inversionistas, empresarios, creativos, y emprendedores, que pretenden constituir y administrar su propia empresa, a esto se le puede agregar la gran cantidad de organizaciones públicas y privadas que están trabajando para fomentar y fortalecer el emprendimiento y generar desarrollo económico.

Las empresas que se enfocan a la producción de accesorios y prendas de vestir para bebés y niños en el Ecuador, tienden a estar en constante crecimiento, debido a la alta demanda de estos productos, permitiendo así el desarrollo de innovaciones en este sector.

El enfoque esta vez es lograr generar una estructura fuerte para empresas pequeñas y promover que cada persona tenga una cultura financiera, y una cultura de emprendimiento dentro de la ciudad de Quito.

1.2.3 Formulación del problema

¿Qué modelo de gestión y de mercadeo se debe utilizar para que la microempresa “Kunga” penetre en otros mercados y mejore sus procesos de producción y de comercialización?

1.2.4 Sistematización del problema

- ¿Cuál es el estado actual de la microempresa en la parte interna como externa?
- ¿Cuál es el posicionamiento que la microempresa maneja en el mercado en relación a su competencia?
- ¿Cuáles son las mejores estrategias administrativas, de procesos, y de mercadeo que la microempresa puede adoptar?
- ¿Cuáles son los procesos críticos de la microempresa?
- ¿Cuál es el proceso de la microempresa para medir y evaluar la calidad de los productos?
- ¿En función de que objetivos a corto mediano y largo plazo trabaja la microempresa?
- ¿Cuál es el valor agregado y la ventaja competitiva de la microempresa?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

- Proponer a la microempresa Kunga estrategias administrativas, financieras, y comerciales, para incrementar las ventas locales y expandir el negocio a otras ciudades

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la microempresa en su entorno interno y externo
- Diseñar la planeación estratégica 2015-2019 que mejore sus índices de gestión
- Definir políticas financieras que mejoren los índices de liquidez
- Crear un plan estratégico de marketing que dure todo el año 2015
- Establecer estrategias de marketing digital que aumente su tráfico web
- Evaluar los procesos críticos de producción y comercialización para mejorar su capacidad de respuesta a un aumento de demanda

1.4 JUSTIFICACIÓN

1.4.1 Teórica

Las empresas familiares por su rápido crecimiento se ven obligadas a madurar y formar una estructura administrativa seria y eficiente que les permita manejar su crecimiento y un posicionamiento importante en el mercado; usualmente no tienen las herramientas o el conocimiento especializado para lograrlo, por lo tanto la aplicación de herramientas administrativas, de marketing, financieras, y de procesos; todos alineados de manera sistemática con una base de mejora continua servirán para brindarle a la microempresa “Kunga” la confianza para dar un paso adelante y mejorar su competitividad en el mercado nacional.

En este trabajo de titulación se conjuga la parte teórica y la parte práctica de los conocimientos que se han recibido en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, para fortalecer la estructura administrativa, financiera, y comercial de “Kunga”.

Se utilizan varias herramientas técnicas teorías aprendidas en la carrera tales como: Planificación estratégica, FODA, plan de mercadeo, marketing mix, estrategias de mercado, indicadores financieros, levantamiento de procesos, sistemas de información.

1.4.2 Metodológica

Dentro de los métodos que se aplican en este trabajo de titulación están:

Método de observación científica: Se estudian los problemas de la empresa observando su funcionamiento diario sin interrumpirlo, con el fin de comprender de manera integral la estructura de la empresa.

Método lógico deductivo: En base a lo observado y los conocimientos recibidos, se establece la relación entre premisas y se definen los verdaderos problemas a mejorar en la empresa para la ampliación del negocio

Método Analítico: Se distinguen los problemas definidos de la empresa y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado para diseñar y proponer estrategias eficientes

1.4.3 Práctica

En términos generales, toda empresa que tenga una estructura de gestión adecuada para su giro de negocio, que maneje sus cuentas claras, que tenga un enfoque hacia el cliente y mejora continua; garantiza su crecimiento y madurez en el mercado, sobre todo, se

encontrará preparada para enfrentar cambios y sabrá medirlos y controlarlos.

Los resultados que se obtengan de este trabajo de titulación, estarán disponibles para que la microempresa “Kunga” las aplique en forma parcial o total a su conveniencia y consideración, ya que el propósito de estos resultados es proveer a Kunga la posibilidad de alcanzar una estructura administrativa sólida, procesos diseñados que agreguen valor a sus productos, estrategias de marketing bien planteadas, y un plan estratégico a cinco años que le permita a Kunga definirse como empresa, donde está, y hacia dónde va, con el fin de penetrar en el mercado nacional y ser más competitivos a lo largo del tiempo

CAPITULO II

2 MARCO TEORICO

2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Se lo puede definir como el camino que la empresa debe seguir para obtener los resultados deseados, para que el proceso sea desarrollado con éxito, debe ir acompañado de un direccionamiento estratégico el cual se basa en principios corporativos, misión y visión.

Según Thompson Strickland (2008:21) El proceso de la elaboración y ejecución de una estrategia implica cinco fases interrelacionadas e integradas:

- Desarrollar una misión y visión estratégica de la dirección que la empresa necesita tomar y de aquello en lo que debe centrar su futura tecnología de producto/mercado/cliente.
- Establecer objetivos y emplearlos como señales para medir el desempeño y el progreso de la empresa
- Elaborar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazo la Administración
- Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz
- Evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la dirección, los objetivos, las estrategias o la ejecución a largo plazo con base a la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades.
-

2.1.1 Principios corporativos

Se pueden definir como la manera en la cual la empresa debe comportarse y de qué forma va a actuar para mantenerse en el tiempo.

Los principios corporativos son comunicados entre todos los colaboradores y a todos los clientes en general, estos principios están compuestos de valores, metas y objetivos.

Según Serna (2003) resalta siete creencias, las cuales reflejan principios corporativos de compañías exitosas:

- Creencias en ser el “mejor”
- Creencias en la importancia de los detalles de la ejecución, en los frutos y rápidos progresos que se produce el trabajo bien hecho.
- Creencias en la importancia de las personas como individuos.
- Creencias en la calidad y el servicio superior al cliente.
- Creencias en que la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores; y como corolario, predisposición a apoyarlos en el fracaso.
- Creencias en la importancia de la formalidad para mejorar la comunicación.
- Creencia explícita y reconocimiento de la importancia del crecimiento económico y de las utilidades.

2.1.2 Misión

La misión hace referencia a la situación actual de la empresa.

Para Jorge R Medina Quintana (2009:28) es la razón de ser de la organización, su propósito a largo plazo, existe para lograr algo en el entorno en que le rodea y que corresponde a una visión a largo plazo de lo que la organización quiere llegar a ser. Representa la identidad y la personalidad de la empresa hoy y mirando hacia el futuro.

Según Prieto Herrera (2008) la misión empresarial es el marco de referencia máximo de una organización, teniendo en cuenta que este le permite lograr sus objetivos a corto plazo, así mismo define y precisa el tipo de negocio, el papel que desempeña, e identifica las ventajas competitivas en el mercado, lo cual permite saber qué papel desempeña la empresa.

2.1.3 Visión

Para Jorge R Medina Quintana (2009:28) la visión es la percepción actual de lo que será o deberá ser en el futuro, expresa las características más importantes que tendrá una empresa en el largo plazo, es el propósito estratégico de lo que queremos ser en el futuro, es la trayectoria de la empresa en su funcionamiento

2.1.4 Opciones Estratégicas

Con los resultados obtenidos del diagnóstico estratégico es factible definir como es el comportamiento actual de la empresa en el mercado.

Se tomará en cuenta el portafolio de productos para que de esta forma se pueda definir estrategias para poder impulsar los mismos en el mercado.

Para Thompson Strickland (2008:4) Estrategia es:

Es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado. Así la estrategia se trata del cómo; por ejemplo, como pretende crecer, como intenta construir una clientela leal y vencer a su competencia, como opera cada una de sus áreas (investigación y desarrollo, actividades de la cadena de abastecimiento, producción ventas y mercadotecnia, distribución, finanzas y recursos humanos.) como mejorara su desempeño. Al elegir una estrategia, la Administración expresa en realidad: “entre las diversas formas comerciales de conducirnos y competir que teníamos a nuestra disposición, decidimos esta combinación particular de planteamientos competitivos y operativos para llevar a la empresa en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado, su competitividad, y mejorar su desempeño”.

2.1.5 Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico nos ayuda a determinar y evaluar la situación presente de la empresa, ya que identifica competencias y recursos que se pueden aprovechar.

A continuación se muestra una pequeña reseña de las matrices que se utilizarán para el desarrollo del diagnóstico estratégico:

MATRIZ DOFA: matriz que identifican lo siguiente:

- Fortalezas y debilidades, las cuales expresan en nivel interno las características y necesidades de la empresa.
- Oportunidades y amenazas, describen el ambiente externo en el cual está la empresa,

Según Wheelen (2007) las estrategias son:

- Estrategia FO: se crean con base en las maneras en que la empresa o unidad de negocio podría usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- Estrategia FA: consideran las fortalezas de una empresa o unidad de negocio como una forma de evitar amenazas.
- Estrategia DO: intentan aprovechar las oportunidades superando las debilidades.
- Estrategia DA: son básicamente defensivas y actúan principalmente para minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

Con base en el FODA Kunga debe estar en capacidad de responder:

<div>Factores Internos</div> <div>Factores Externos</div>		Fortalezas	Debilidades
		¿Qué consistencia tiene Kunga? ¿Qué ventajas hay en Kunga? ¿Qué hace Kunga mejor que cualquier otra? ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso? ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza? ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?	¿Qué se puede evitar? ¿Que se debería mejorar? ¿Qué desventajas hay en Kunga? ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad? ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito de los objetivos?
Oportunidades	¿Qué circunstancias mejoran la situación de Kunga? ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos? ¿Existe una coyuntura en la economía del país? ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado? ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando? ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?		
Amenazas	¿Qué obstáculos se enfrenta Kunga? ¿Qué están haciendo los competidores? ¿Se tienen problemas de recursos de capital? ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de Kunga?		

Ilustración 2-1 Ejemplo Matriz FODA

La matriz de interacciones o ponderaciones es un enfoque para identificar combinaciones o relaciones que, a su vez, vienen a ser la base para seleccionar la estrategia.

	F1	F2	F3	F4	F5
O1	0	0	1	0	0
O2	2	0	2	0	0
O3	1	1	1	2	2
O4	0	0	0	0	0
O5	1	1	1	1	1

0.- No hay interacción
 1.- Hay interacción
 2.- Hay interacción fuerte

Ilustración 2-2 Identificación de fortalezas

Con la aplicación de esta matriz la empresa Kunga puede identificar las debilidades y amenazas a las que se enfrentara al momento del desempeño de sus actividades, y por supuesto puede incrementar sus fortalezas y oportunidades para lograr mantenerse en el tiempo.

Desde el punto de vista teórico la matriz FODA identifica 4 estrategias conceptualmente alternativas.

<div>FACTORES INTERNOS</div> <div>FACTORES EXTERNOS</div>	Lista de Fortalezas F1. F2. ... Fn.	Lista de Debilidades D1. D2. ... Dr.
Lista de Oportunidades O1. O2. ... Op.	FO (Maxi-Maxi) <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, F1, F3 ...)	DO (Mini-Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, D1, D3, ...)
Lista de Amenazas A1. A2. ... Aq.	FA (Maxi-Mini) <i>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (F1, F3, A2, A3, ...)	DA (Mini-Mini) <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (D1, D3, A1, A2, A3, ...)

Ilustración 2-3 Selección de fortalezas ejemplo

2.1.6 Cuatro perspectivas de gestión estratégica

Las cuatro perspectivas que proponen (Kaplan y Norton, 2001:139) son:

1. Financiera, ¿Qué debe hacer la organización para sus accionistas?
2. Cliente, ¿Qué debe ser la organización para sus clientes?
3. Procesos Internos, ¿En qué procesos la organización debe ser excelente?
4. Aprendizaje y conocimiento, ¿en qué aspectos del aprendizaje y conocimiento de la organización debe apoyar su desempeño?

2.2 PLAN DE MERCADEO

Es prudente considerar el plan de mercadeo según (Ferrell O. C. 2011), el cual lo define como un plan de acción a seguir, un manual de implementación, evaluación y control de los procesos del mercadeo; es importante tener en cuenta que la información presentada en el plan de mercadeo debe ser completa, flexible, consistente y lógica.

Según (Ferrell O. C. 2011) la estructura del plan de marketing que se planteará será:

I. Resumen ejecutivo

- a. Sinopsis
- b. Principales aspectos del plan de mercadeo

II. Análisis de la situación

- a. Análisis del ambiente interno
- b. Análisis del ambiente para el cliente
- c. Análisis del ambiente externo

III. Análisis FODA (Fortalezas, debilidades, oportunidades y peligros)

- a. Fortalezas
- b. Debilidades
- c. Oportunidades
- d. Amenazas
- e. Análisis de la FODA
- f. Establecimiento de un enfoque estratégico

IV. Metas y objetivos de mercadeo

- a. Metas de mercadeo
- b. Objetivos de mercadeo

V. Estrategias de mercadeo

- a. Mercado meta primario y mezcla de mercadeo
- b. Mercado meta secundario y mezcla de mercadeo

Para Jean Jaques Lambin (1989:457) El plan estratégico de marketing tiene como objetivo primordial el expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo. Tales opciones deberán seguidamente traducirse en decisiones y programas de acción.

La gestión del marketing estratégico se articula alrededor de seis preguntas clave. Las respuestas a estas preguntas van a constituir los objetivos elegidos por la empresa.

- ¿Cuál es el mercado de referencia y cuál es la misión estratégica en dicho mercado?
- En este mercado de referencia ¿Cuál es la diversidad de productos-mercados y cuáles son los posicionamientos susceptibles a ser adoptados?
- ¿Cuáles son los atractivos intrínsecos de los productos-mercados y cuáles son las oportunidades y amenazas de su entorno?
- Por producto-mercado ¿Cuáles son las bazas de la empresa, sus fortalezas y debilidades y el tipo de ventaja detentada?

- ¿Qué estrategia de cobertura y de desarrollo adoptar, y que nivel de ambición estratégica adoptar para los productos-mercados que forman parte de la cartera de la empresa?
- ¿Cómo traducir los objetivos estratégicos seleccionados a nivel de cada una de las variables del marketing operacional: producto distribución precio, comunicación?

2.3 ANALISIS FINANCIERO

Para (Perdomo Moreno 2002:50) El método de análisis como técnica aplicable a la interpretación, muestra el orden que se sigue para separar y conocer los elementos tanto descriptivos como numéricos que integran el contenido de los estados financieros

El análisis financiero refleja información precisa, adecuada y real, para la toma de decisiones en el momento indicado, esta información se muestra mediante un balance el cual describe los activos, pasivos y patrimonio, también va acompañado de un estado de pérdidas y ganancias que demuestra si la empresa tiene utilidad o pérdida en su operación comercial.

2.3.1 Indicadores financieros

Según (Lawrence Gitman 2007:48) El análisis de razones incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el rendimiento, liquidez, solvencia, apalancamiento y uso de activos de la empresa. Las entradas básicas para el análisis de las razones son el estado de pérdidas y ganancias y el balance general de la empresa.

Los indicadores financieros demuestran la relación que existen entre todos los datos que hay en los distintos balances, son herramientas que permiten que los usuarios logren entender de mejor manera las cifras y poder interpretarlas.

2.4 POSICIONAMIENTO

El análisis de posicionamiento es la actividad que se realiza para definir los departamentos de marketing, también es considerado como la medición que existe entre la competencia y el producto que ofrece la empresa, y el análisis del puesto en el cual se encuentra el producto en el mercado en relación a la competencia y/o productos sustitutos.

Para Kotler (2007:53) El Posicionamiento significa:

Hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores. Por consiguiente, los gerentes de marketing buscan posiciones que distinguen a sus productos de las marcas competidoras y que les den mayor ventaja estratégica en sus mercados meta.

2.4.1 Tipos de posicionamiento

- Posicionamiento Buscado: es el posicionamiento que la empresa ha luchado por conseguir, el cual fue descrito en como estrategias de marketing operativo, lo cual lograra la fidelización de la marca o de la empresa.
- Posicionamiento Logrado: hace referencia a la situación actual en la que se encuentra la empresa, lo cual es resultados de la labor del departamento de marketing, que ha usados herramientas como evaluación a través de juicios de mercados y se basa en la determinación de investigación de mercados.
- Posicionamiento Ideal: hace referencia al posicionamiento que se cree correcto o exitoso en relación al mercado, competencia y posibles competidores, esto se podría analizar a través del marketing efectivo el cual define variable como el precio, distribución, promoción y publicidad.

2.4.2 Determinación del posicionamiento

Para, Jean Jaques Lambin. (1995) Para lograr una adecuada determinación de posicionamiento se debe organizar toda la información en cuanto al proceso de planificación estratégica, específicamente en relación a marketing, la cual debe guiar a la empresa hacia la prosperidad de crecimiento y sustentabilidad viendo en un mediano a largo plazo.

Se debe realizar un análisis de la diversidad de necesidades existentes para de esta manera innovar o descubrir productos o servicios que suplir las necesidades, esto se lo denominara como la construcción de un plan de Marketing operativo, el cual emerge un análisis cuantitativo atreves de la rentabilidad potencial; al tener toda esta información clara, se prosigue a determinar objetivos, posicionamientos y la táctica que se usara para lograr los objetivos.

Se describirán los pasos contemplados en estas dos caras del marketing (estratégico y operativo) de la figura 5, con el fin de entregar un panorama general de las etapas contempladas en el diseño de un posicionamiento. Esto se realizará de manera sintetizada para que el lector, logre visualizar el proceso que genera un posicionamiento específico.

2.5 MARKETING

Según Philip Kotler y Gary Amstrong (2007:4) Marketing es:

Es un proceso social y Administrativo mediante el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, con valor agregado, con los clientes. Por lo tanto definimos el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de estos.

2.5.1 Marketing digital

“¿Que es el marketing digital?” (2011) recuperado el 30 de Noviembre de <http://www.mdmarketingdigital.com/blog/%C2%BFque-es-el-marketing-digital/> marketing digital se trata de la aplicación de las estrategias de comercialización al ámbito de los medios digitales, sobre todo internet. Las construcciones que antes se utilizaban en el ámbito offline, son imitadas y traducidas en estos nuevos medios logrando así la posibilidad de la aplicación de teorías y técnicas pretéritas. En el ámbito digital se agrega la velocidad, tanto de transmisión como de recepción, de las nuevas redes y posibilidades reales de medición de resultados al instante.

Por ahora se conocen dos instancias. La primera se basa en la web 1.0, que no difiere de la utilización de medios tradicionales. Su mayor característica es la imposibilidad de comunicación y exposición de los usuarios. Solamente la empresa tiene el control de aquello que se publica sobre sí misma.

Con la web 2.0 nace la posibilidad de compartir información fácilmente gracias a las redes sociales y a las nuevas tecnologías de información que permiten el intercambio casi instantáneo de piezas que antes eran imposibles, como videos, gráfica, etc. En este nuevo ámbito se desarrolla la segunda instancia del marketing digital ya que los usuarios pueden hablar de la marca libremente. Ellos tienen un poder importantísimo que antes sólo se le permitía a los medios: la opinión.

2.5.2 ROI EN LA ESTRATEGIA DIGITAL

Que es ROI (2009) recuperado el 9 de Marzo de <http://www.desarrolloweb.com/articulos/que-es-roi.html>, ROI es un valor que mide el rendimiento de una inversión, para evaluar qué tan eficiente es el gasto que estamos haciendo o que planeamos realizar. Existe una fórmula que nos da este valor calculado en función de la inversión realizada y el beneficio obtenido, o que pensamos obtener.

$$\text{ROI} = (\text{beneficio obtenido} - \text{inversión}) / \text{inversión}$$

Es decir, al beneficio que hemos obtenido de una inversión (o que planeamos obtener) le restamos el costo de inversión realizada. Luego eso lo dividimos entre el costo de la inversión y el resultado es el ROI.

2.6 GESTION POR PROCESOS

Para Bravo (2009:22), la Gestión por Procesos es Una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

La gestión por procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la Administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.

2.6.1 Tipos de Procesos

Según Bravo (2009:30), existen tres tipos de procesos:

Procesos estratégicos/gobernantes: Los procesos estratégicos son aquellos relacionados con la estrategia de la organización, considera:

- La forma como se establece la visión, misión, valores, objetivos corporativos, departamentales y personales y el programa de acción entre otros componentes.
- La forma como se monitorea el cumplimiento de los objetivos, la definición de indicadores y como se mantienen actualizados.
- La forma de mantener actualizadas las definiciones estratégicas.
- La forma como se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes de la organización en lograr sus definiciones, entre otros temas relacionados.
- Procesos del negocio/operativos: Los procesos del negocio atienden directamente la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes. En empresas pequeñas se estima razonable identificar entre 1 y 3 de estos macro procesos; en empresas grandes este número puede llegar a 8. Estas cantidades también tienen relación con el grado de focalización de la organización, mientras más focalizada se encuentre, menor es el número de procesos del negocio.
- Los procesos de apoyo: Son servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio. También se les llama procesos secundarios. En empresas pequeñas es fácil identificar hasta unos 20 procesos de apoyo, los que pueden llegar hasta 400 en grandes organizaciones, sin considerar las diferentes versiones de cada uno.

2.6.2 Mapa de Procesos

Mariño (2001:34) afirma que el mapa de procesos es una representación gráfica, que permite mostrar cómo fluye la organización, presentando con simplicidad cuáles son los principales procesos en que se trabaja, cada uno de ellos convirtiendo entradas en resultados, proveyendo un gráfico claro y completo del trabajo.



Ilustración 2-4 Mapa de procesos

CAPITULO III

3 APLICACIÓN

1.1. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

3.1.1 Análisis del entorno económico

Según el Informe WEO (World Economic Outlook) publicado en Octubre del 2014 el ritmo de la recuperación mundial ha defraudado en los últimos años, con un crecimiento mundial más débil de lo esperado para el 2014, pero la tendencia muestra un crecimiento en la economía mundial.

3.1.2 Entorno Económico Internacional

Según el Fondo Monetario Internacional se proyecta un crecimiento mundial lento pero continuo, si para el 2014 se esperaba un crecimiento del 3,3%, el 2015 podría llegar apenas al 3.8% por ciento; esto debido a varios factores entre los que contamos la moderación de

la consolidación fiscal (excepto en Japón) y la política monetaria sumamente acomodaticia se mantendrán activas.

Las perspectivas de crecimiento tanto de las economías avanzadas como de los mercados emergentes muestran una heterogeneidad considerable. Se evidenció un estancamiento del crecimiento en la zona del euro, con una contracción del producto en Italia, ausencia de crecimiento en Francia e inesperada debilidad en Alemania, lo que ha repercutido en el precio del Euro.

A continuación se presenta la tendencia del Euro en los últimos años según el Banco Central del Ecuador:

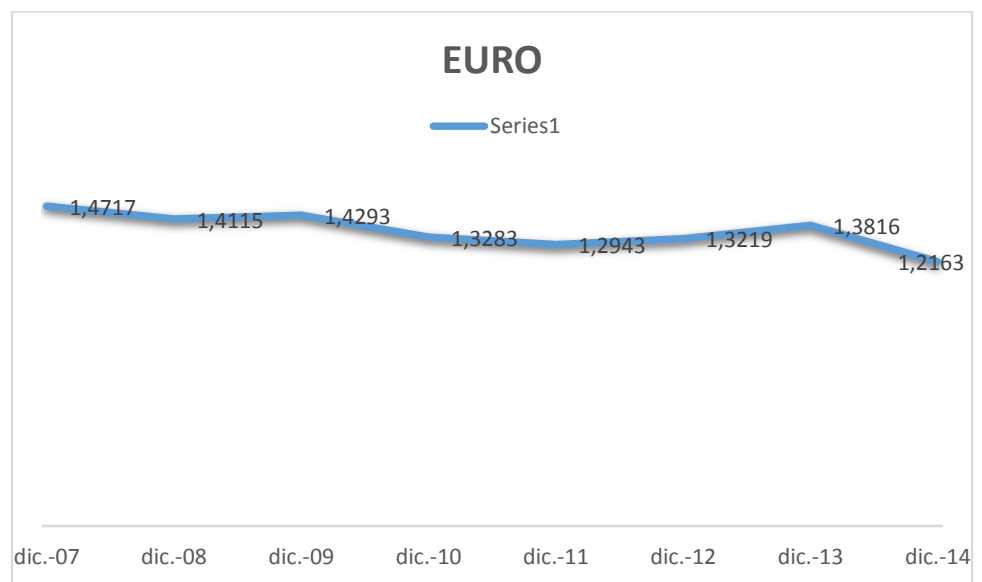


Ilustración 3-1 Tendencia zona euro

Por otro lado el precio del Oro ha llegado a su menor nivel desde 2010 por el fortalecimiento del dólar y de los mercados de acciones por parte del Banco de Japón.

A continuación se presenta la tendencia del Oro en los últimos años según el Banco Central del Ecuador:

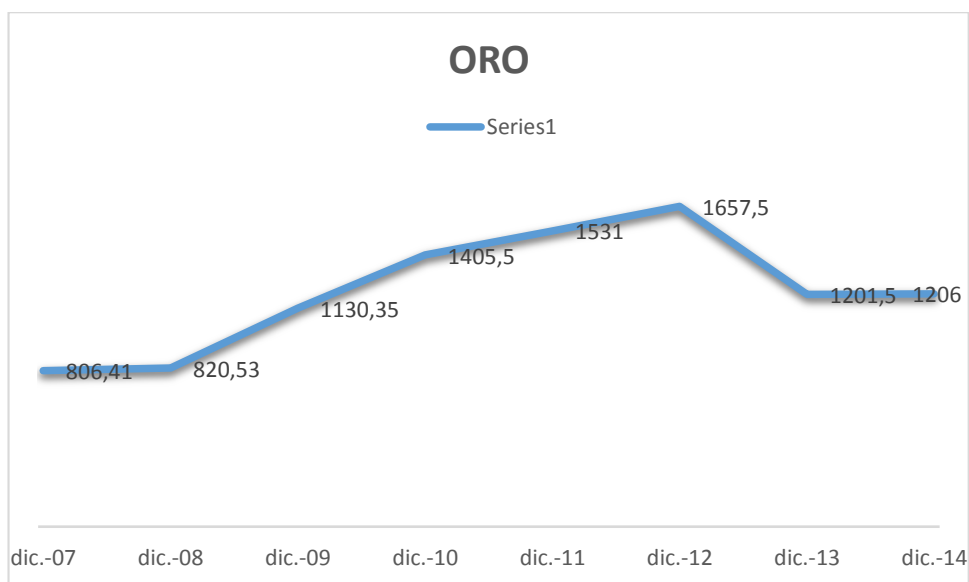


Ilustración 3-2 Tendencia Oro

Se proyecta un repunte del crecimiento, más lentamente en Japón y la zona del euro, y más rápidamente en general en Estados Unidos y las demás regiones. Entre los grandes mercados emergentes, se prevé que el crecimiento se mantendrá elevado en las economías emergentes de Asia, con una leve desaceleración en China y un repunte en India pero que será atenuado en Brasil y Rusia.

3.1.3 Entorno Económico Nacional

A continuación se presentan las principales variables de los sectores real, y externo,

3.1.4 Producto Interno Bruto (PIB)

Variable	2011	2012	2013 (e.)	2014 (e.)
PIB NOMINAL (en mill USD)	79,780	87,495	94,669	103,776
% Variación Anual	14.70%	9.67%	8.20%	9.62%
PIB REAL (en mill USD)	60,883	64,009	66,634	69,839
% Variación Anual	7.79%	5.14%	4.10%	4.81%
Nominal	5,226	5,637	6,001	6,471
% Variación Anual	12.79%	7.87%	6.46%	7.82%

Ilustración 3-3 Crecimiento PIB

La economía ecuatoriana terminó el año 2013 con una tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del 4.1% en términos reales, para el 2014 Ecuador mantuvo la tendencia de crecimiento económico, con un resultado positivo en relación al año anterior.

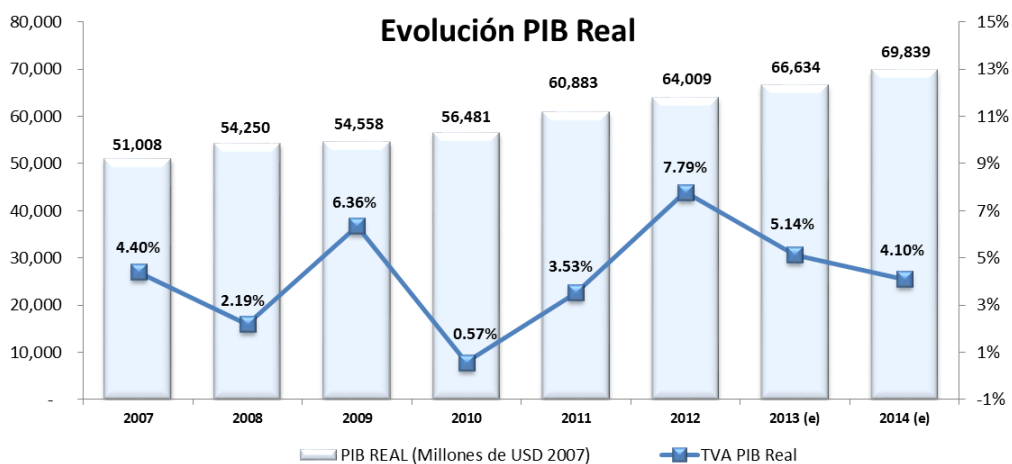


Ilustración 3-4 Evolución PIB real

Ecuador estuvo entre el grupo de países con mayor crecimiento de América Latina.

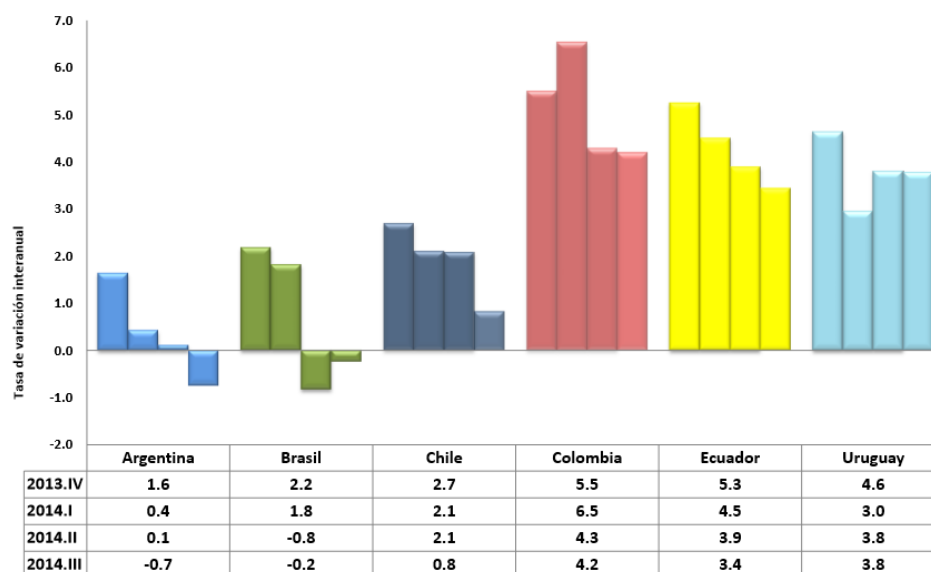


Ilustración 3-5 PIB Países Latinoamericanos

3.1.5 Empleo y Precios

Según los resultados de los principales indicadores laborales de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) realizada del mes de marzo 2014, elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Se evidenció que en Marzo del 2014 el desempleo a nivel nacional urbano se ubicó en 5,58%, frente al 4,61% observado en marzo del año anterior. El subempleo, en marzo 2014, se ubicó en 44,25%, mientras que en el mismo mes del año anterior se ubicó en 44,78%. La ocupación plena se ubica en 49,81% en marzo 2014, frente a un 48,66% en marzo 2013.

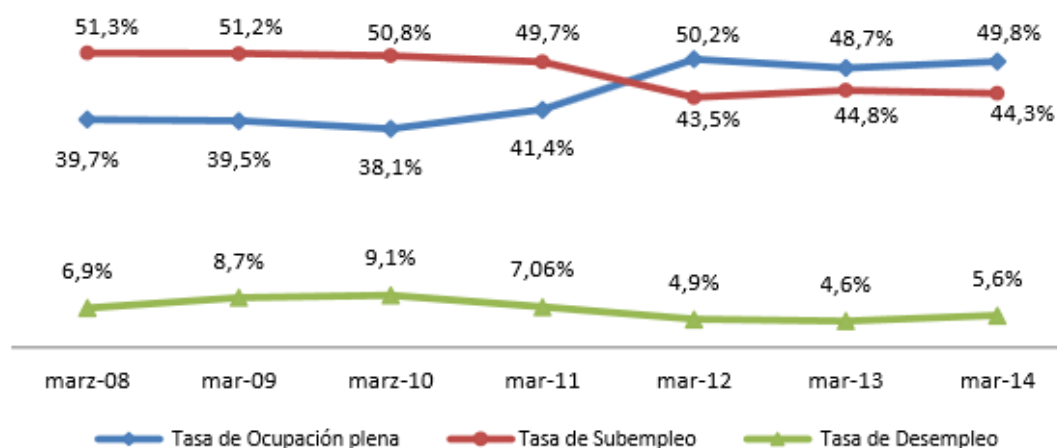


Ilustración 3-6 Evolución empleo y precios

En cuanto a la inflación al consumidor, Según el reporte de inflación publicado por el INEC (Instituto nacional de estadísticas y censos), en Octubre de 2014, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró las siguientes variaciones: 0,20% la Inflación mensual; 3,98 %; mientras que para el mismo mes en el 2013, la inflación mensual; 2,04 %

A continuación se presenta un cuadro sobre la evolución de la inflación anual.

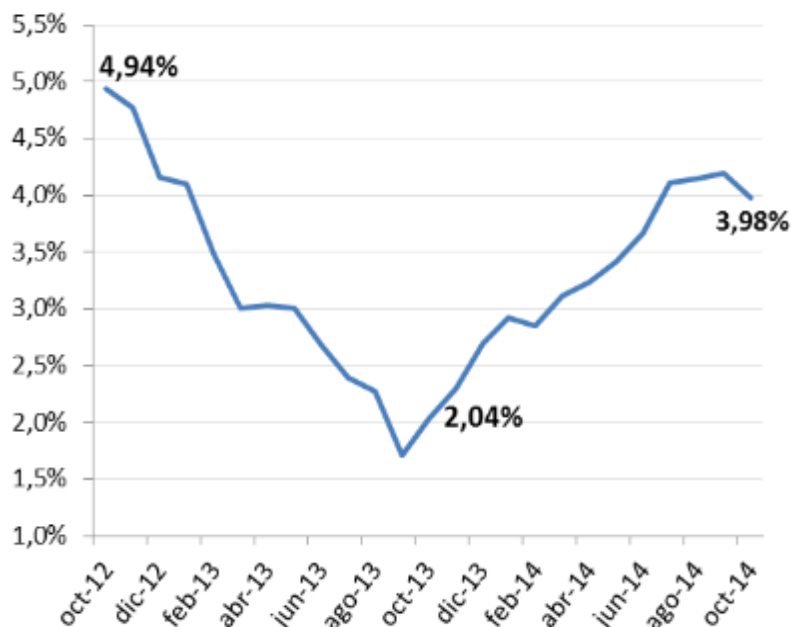


Ilustración 3-7 evolución inflación al consumidor

3.1.6 Estructura de Balanza Comercial

La estructura de la Balanza Comercial, tuvo los siguientes impactos:

La cuenta corriente mostró un déficit de USD -78.9 millones.

La balanza de bienes registró un saldo positivo de USD 6.1 millones, en donde las exportaciones (USD 6,742.3 millones) superaron a las importaciones (USD 6,736.3 millones). El déficit de la Balanza de Renta y Servicios disminuyó en USD 64.4 millones

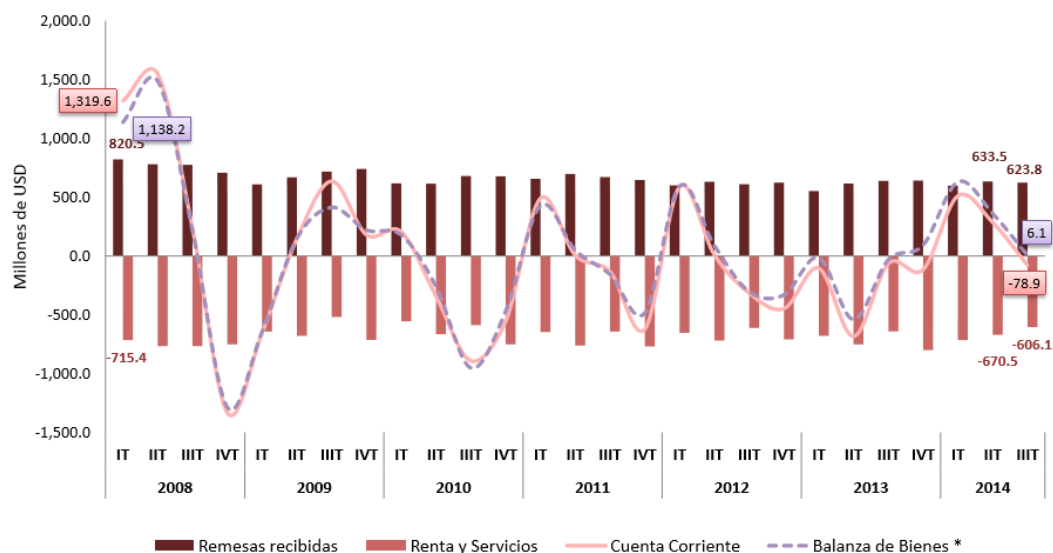


Ilustración 3-8 Evolución Balanza comercial 2008 - 2014

En el período enero – septiembre de 2014 se registró un superávit de USD 502 millones, saldo que significó una recuperación del comercio internacional ecuatoriano de 150.8% si se compara el resultado de la balanza comercial en el mismo período de 2013, que fue de USD -988 millones.

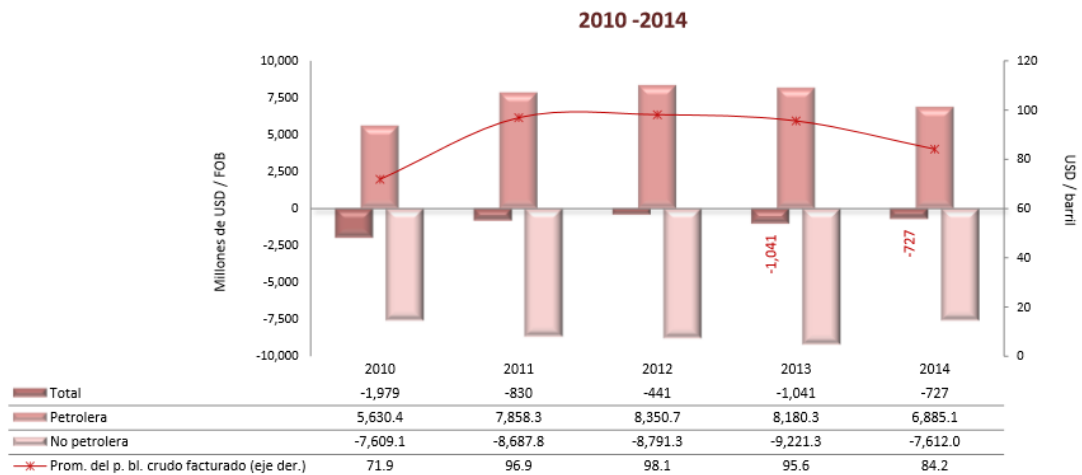


Ilustración 3-9 Evolución balanza petrolera y no petrolera

2010 - 2014

La Balanza Comercial Total a septiembre de 2014 registró un déficit de USD 89 millones, -925.3% menos en términos relativos que el resultado obtenido en agosto de 2014 que fue de USD 11 millones

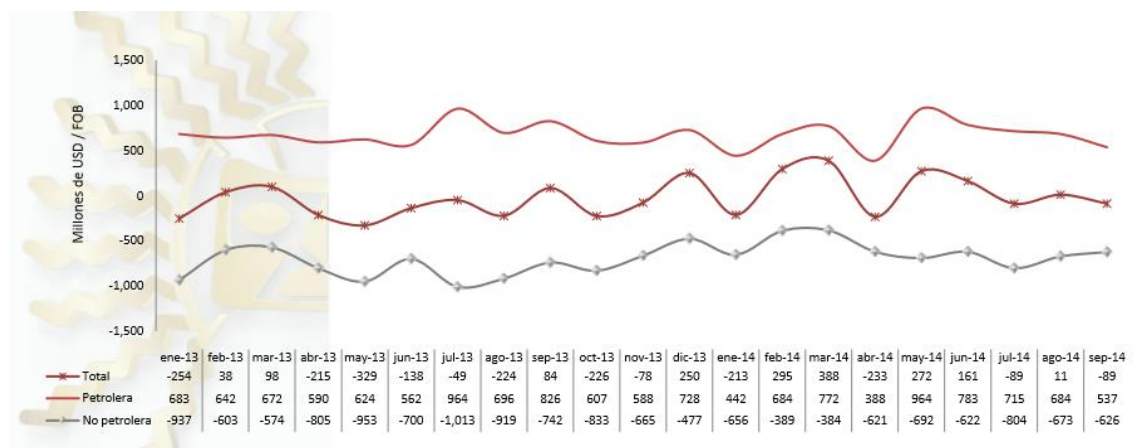


Ilustración 3-10 evolución Balanza comercial total 2013 -

2014

3.1.6.1 Exportaciones.

Durante enero – septiembre de 2014, las exportaciones totales en valor FOB alcanzaron USD 19,946 millones, incrementándose en 7.5% en comparación con las exportaciones realizadas en el mismo período del año 2013 (USD 18,551 millones).

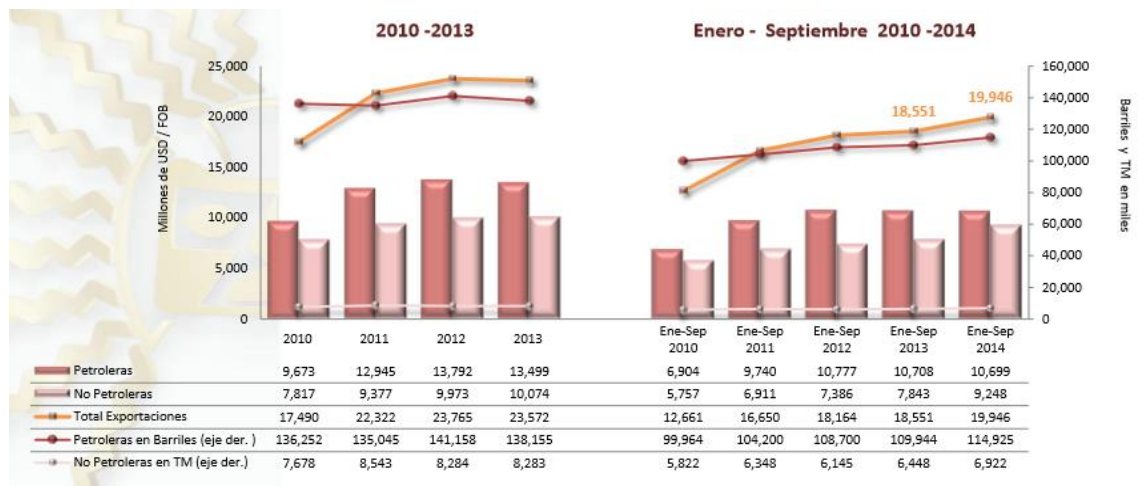


Ilustración 3-11 evolución exportaciones 2010 - 2014

3.1.6.2 Importaciones

Durante los meses de enero y septiembre de 2014, las importaciones totales en valor FOB totalizaron USD 19,444 millones 0.5% menos que las compras externas realizadas en los nueve primeros meses del año 2013 (USD 19,539 millones).

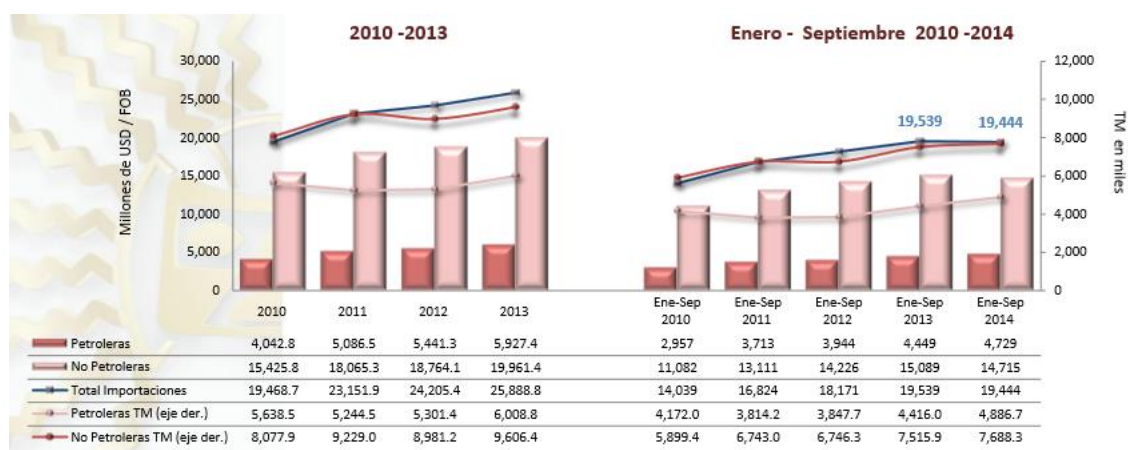


Ilustración 3-12 evolución importaciones 2010 – 2014

3.1.7 Inversión Extranjera Directa.

La Inversión Extranjera Directa ha tomado un comportamiento ascendente desde el 2010. La mayor parte de IED en el año 2013 se destinó a la Explotación de Minas y Canteras e Industria Manufacturera.

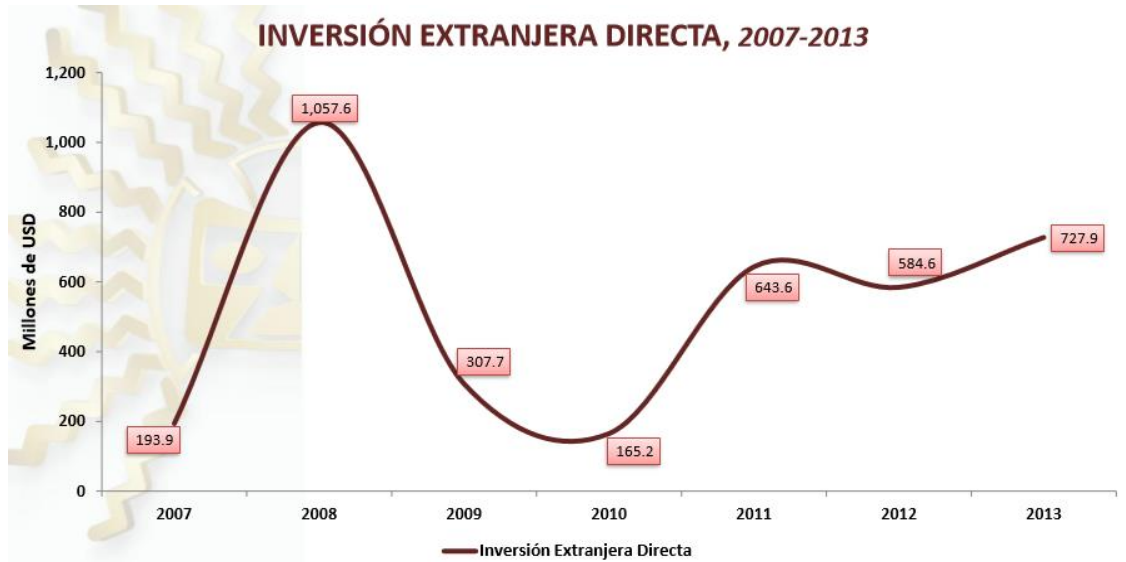


Ilustración 3-13 evolución inversión extranjera directa 2007 -
2013

3.2 ANALISIS DE MERCADO

3.2.1 Antecedentes del sector

En Ecuador una de las áreas del sector textil está dedicada a la producción de artículos para niños; estas empresas diseñan y elaboran una gran variedad de productos como: baberos, pañales ecológicos, cargadores de bebés tipo mochilas, fulares, almohadas, y otros.

En la actualidad el diseño de este tipo de productos ha adquirido un enfoque hacia la conservación del medio ambiente, el bienestar, la salud, y el fortalecimiento de la relación de un niño con sus padres y su entorno.

3.2.2 Macro entorno

El macro entorno de la empresa está conformado por fuerzas externas y no controlables, para una análisis integral se requiere evaluar los siguientes factores: Demográfico, económico, medio – ambiental, tecnológico, político – legal, y socio-cultural.

- **Demográfico.-** El plan será aplicado en las principales provincias del Ecuador, Quito, Guayaquil, y Cuenca; debido a que en estas provincias existe la mayor concentración poblacional con un nivel económico medio, medio-alto, y alto; que representa el mercado meta de “Kunga”.
- **Económico.-** La economía ecuatoriana ha tenido un vigoroso crecimiento en los últimos años, sin embargo, su estructura económica sigue dependiendo de las exportaciones de materias primas y petróleo, para superar esta situación el Estado representado por el MIPRO (Ministerio de Industrias y Productividad) está enfocando sus esfuerzos para pasar a ser una economía basada en el conocimiento y el valor agregado. Los pilares que sostienen este cambio son la inversión pública (estratégica) sobre todo en la educación e investigación y la innovación tecnológica que promueven bienes y servicios de alto valor agregado y calidad.

Es importante mencionar que el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo, y Competitividad, está orientado también

hacia un cambio positivo en la matriz productiva, a través de la generación de políticas, programas, proyectos y estrategias de producción, empleo y competitividad que permiten un ambiente favorable para el nacimiento y crecimiento de pequeños y medianos productores y emprendedores, donde se valore más al producto nacional en relación con el internacional.

Otro factor importante para el desarrollo de la industria ha sido el apoyo del sistema financiero, que ha puesto al alcance de todas las personas naturales o jurídicas legalmente constituidas, que se encuentren relacionadas con la producción, comercio, o servicios, facilidades de crédito y microcréditos con tasas de interés que van desde el 11% para producción y el 15% para el sector de comercio y servicio destinados a proyectos de inversión.

Un nuevo eje que impulsa la economía de forma exponencial es el emprendimiento que ha logrado unir en un solo esfuerzo al sector público, privado, y financiero, con la creación de incubadoras, aceleradoras, laboratorios de prototipado, buros de inversionistas de riesgo. Estos apuestan por ideas innovadoras y han logrado mejorar la calidad de vida de las personas, como por ejemplo Kunga con su idea innovadora.

- **Medio – ambiental.-** Para el Ecuador una de sus principales prioridades es garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad; la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal, así como también la

preservación del medio ambiente, a través del incremento en la infraestructura de la calidad en Normalización, Reglamentación en los sectores productivos y de servicios, cuyo ente regulador es el INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización).

Los ecuatorianos hoy en día son más conscientes de la importancia de cuidar y preservar el medio ambiente, sin embargo, se requiere de una participación activa para alcanzar resultados positivos y tangibles.

- **Tecnológico.-** El factor tecnológico es fundamental para producir bienes y servicios de alta calidad con capacidad de competir en cualquier mercado, pero la adquisición y mantenimiento de maquinaria y software representa una inversión alta para la mayoría de los pequeños y medianos productores.

Los altos costos de la tecnología en el Ecuador representan una limitación en la producción de bienes de forma masiva que a su vez sean de alta calidad para el consumidor, lo que dificulta aprovechar las economías de escala y generar márgenes de contribución más amplios que permitan un crecimiento acelerado de las industrias, satisfaciendo así la demanda internacional.

- **Político – legal.-** En el país a partir del 2007 se ha logrado una mayor estabilidad política, pese a esto el Ecuador sigue siendo un país con alto riesgo para el inversionista extranjero, debido a que se han adoptado políticas proteccionistas que han beneficiado al

sector popular pero han satanizado al sector empresarial con alto capital.

Se han creado facilidades legales para la constitución de empresas para emprendedores.

- **Socio-cultural.-** El ecuatoriano se ha caracterizado por construir su identidad individual y social dentro del espacio familiar, espacio que ha sufrido grandes transformaciones, a causa de la globalización cuyo impacto se refleja en el cambio de la de forma de vida cotidiana de los ecuatorianos; pues la sociedad se adapta al uso contante de la tecnología y de las comunicaciones, lo que ha influido en las relaciones humanas, ocasionando que costumbres y tradiciones se vayan difuminando en el tiempo.

Otro factor que predomina en el comportamiento de los ecuatorianos es el consumismo, lo que ha creado una delgada línea entre la fabricación productos que satisfagan necesidades de los consumidores a través de una filosofía que busque mejorar la calidad de vida de las sociedades y productos de consumo masivo que satisfacen necesidades de bienestar material, que no generan valor al estilo de vida actual.

Tomando en cuenta esta realidad, en la sociedad ecuatoriana se han creado comunidades y grupos diversos para luchar por causas que cada uno de ellos considera importantes; Kunga por ejemplo, es una comunidad que como ente productor busca aportar al rescate de la familia ofreciendo al mercado productos que estimulen el

apego y el amor entre padres e hijos, constituyendo individuos no individuales que estén comprometidos e integrados con la familia y su entorno.

3.2.3 Micro entorno

El micro entorno de la empresa está conformado por fuerzas que la empresa puede controlar y administrar las cuales son: clientes, proveedores, y competencia.

3.2.4 Clientes

Los clientes de Kunga están constituidos por minoristas y consumidores finales. Los clientes minoristas son de dos tipos: las grandes que son empresas especializadas en la comercialización masiva de productos de diferentes marcas, con numerosos puntos de venta a nivel nacional e internacional como: Bebemundo, Megamaxi, y Fybeca.

Las pequeñas son PYMES que se dedican a una comercialización local en Quito se encuentran: quitobebes.com.ec, y locales informales en el centro. En Guayaquil se encuentra Mamistore. A nivel nacional esta mimaditos.la que se caracteriza por ser un sitio web de comercio electrónico con alcance nacional.

Para llegar a estos clientes Kunga presentó prototipos del porta bebé y empezó a venderlos en pequeña cantidad con la intención de probar la reacción del cliente frente al producto. La demanda se incrementó de forma constante debido a que el producto no solo es de buena calidad sino que fortalece el vínculo entre los padres y sus hijos, gracias al éxito de este, los minoristas solicitaron a Kunga diversificar su cartera de productos fue entonces cuando empezó la fabricación de las almohadas de embarazo, almohadas de soporte infantil, el mei tai, y los calzones entrenadores.

Los consumidores finales son clientes que se comunican directamente con Kunga a través de su página web para realizar compras directas, estos son muy pocos debido a que los precios al comprar a un minorista o directamente son los mismos.

Kunga no planificó una estrategia para llegar al consumidor directamente, sin embargo empezaron a tener pedidos a través de su página web debido a que la oferta de los minoristas no alcanzaba a satisfacer la demanda de todo el mercado.

3.2.4.1 Proveedores

Kunga desde sus inicios ha mantenido una buena relación comercial con sus proveedores, quienes han jugado un papel importante en el éxito de Kunga.

Los proveedores con que cuenta Kunga son:

Proveedores de materia prima:

Estos son los que proveen a Kunga de telas, hilos, cambrella (Pelón), plumón de relleno, y velcro, en el cuadro a continuación se detalla cada proveedor y la procedencia de cada material:

Material	Proveedor	Origen
Velcro	Almacenes Jose Puebla	China
Cambrella (Pelón)	PF Group	Ecuador
Elástico	Almacenes Jose Puebla	Ecuador
Hilos	Almacenes Jose Puebla	China
Plumón de relleno	Fibratex Cia Ltda	Ecuador
Seguro doble Jordao	Almacenes Jose Puebla	Colombia
Tela	SJ Jersey Ecuatoriano CA	Ecuador

Tabla 3-1 Proveedores de Bienes

Proveedores de servicios:

Kunga entrega la materia prima para su confección a la señora Cristina Puente quien han crecido a la par con Kunga, en la actualidad se ha incrementado personal, y ha mejorado la maquinaria, constituyéndose así en una fábrica; mejora que representa el éxito de Kunga.

3.2.4.2 Competencia

Kunga fue pionero en la venta y elaboración del porta bebé Kunga, debido a este gran éxito se generó competencia directa e indirecta.

Competencia directa:

Como competencia directa comprenden las empresas que producen productos similares a los que produce Kunga entre los cuales esta:

- Brielo: Empresa fundada en el 2010
- Born: Estos son los mismos productos de Kunga pero con marca Born (marca de La Corporación Favorita)
- UPA Ecuador: Empresa fundada en el 2011

Competencia indirecta:

Diferentes empresas han lanzado al mercado variaciones al porta bebé Kunga, son conocidos como bandoleras y mochilas:

- Silk Ecuador: Empresa fundada en enero del 2009 dedicada a la confección de bandoleras
- Brielo: Con sus bandoleras y sus mochilas porta bebé.
- Marcas internacionales: Diferentes marcas de mochilas portabebés importadas por Bebemundo.

3.3 ANALISIS DEL MERCADO META

- **Ubicación geográfica:** Los clientes de Kunga se encuentran ubicados en todo el Ecuador, ya que sus productos están diseñados para ser vendidos en Todo el territorio nacional.
- **Sexo:** Los productos Kunga van dirigidos a Hombres y Mujeres con hijos de 0 a 4 años, y a mujeres en estado de embarazo
- **Edades:** Los productos Kunga pertenecen al grupo de edades de 16 en adelante para madres embarazadas y de 0 a 4 años para niños y niñas

- **Nivel socioeconómico:** Los productos Kunga están dirigidos al nivel socioeconómico medio, medio-alto, y alto.
- **Estilo de vida:** Los Productos Kunga van dirigidos a personas, que buscan pasar el mayor tiempo posible con sus hijos, usualmente estos padres no tienen el tiempo suficiente para pasar con sus hijos por lo tanto buscan aprovechar al máximo el poco tiempo con ellos, para madres y padres que sufren problemas de espalda y se les dificulta portear a sus hijos o a las madres embarazadas que les resulta difícil dormir por las noches por el peso de su vientre, y para madres y padres que necesitan portear a sus hijos pequeños por varias horas al día.

3.4 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE KUNGA

Para desarrollar el análisis de la situación actual de la empresa Kunga se realizó un cuestionario (Anexo A) con preguntas de diferentes aspectos del negocio, lo que facilitó la comprensión de; ¿cuál es el desenvolvimiento de la empresa en la Industria? y ayudó a crear propuestas por cada perspectiva de gestión.

3.4.1 Reseña histórica

María José Silva, esposa, madre y médico es la emprendedora, dueña de Kunga; en el 2006 viaja a Alemania a visitar a una amiga, es ahí donde adquiere un canguro, aprende a usarlo y valora el efecto positivo

tanto para ella como para su hijo ya que podía estar en contacto directo con él, además podía tener sus manos libres para realizar cualquier actividad sin que su hijo se quede solo. De regreso en Ecuador, compartió con su suegra la experiencia vivida con el canguro, su intención de compartirlo con las familias del Ecuador, y el deseo de dedicarse a labores que le permitan disfrutar del crecimiento de sus hijos. Su suegra quien tenía experiencia en la empresa textil, infantil le ayudo a concretar la idea. Otros familiares se involucraron en el proceso, en fotografía, diseño gráfico, y el manejo contable. Es así como nace Kunga hace 5 años el 18 de Febrero 2009.

Bebemundo fue la primera entidad comercial que puso en sus perchas la Kunga, después de un tiempo pidió otros productos; Kunga atendió su pedido a pesar de no disponer de ellos; así empezó el diseño de nuevos productos pero siempre con el propósito de buscar el bienestar del niño tanto físico como emocional.

Kunga además manifiesta que un cuerpo y mente sanos van de la mano de un espíritu sano y por eso ofrecen versículos de la Palabra de Dios en todos sus productos ya que solo Él puede sanar y proveer lo que el hombre no puede, pues nada es imposible para Dios y tenemos la convicción de que la Palabra de Dios no solo resguarda nuestros corazones sino que edifica nuestro ser.

3.4.2 Ubicación geográfica

Kunga se encuentra ubicado en Pichincha – San Rafael, en la dirección Río Pastaza 200 y Río Cenepa.



Ilustración 3-14 Ubicación Geográfica Kunga

3.4.3 Identificación del mapa de Procesos Kunga



Ilustración 3-15 Mapa de procesos Kunga

3.4.4 Inventario de Procesos

A continuación se debe realizar el esquema con los subprocesos de cada proceso encontrados en Kunga.

3.4.4.1 Procesos Gobernantes

Kunga no tiene Procesos Gobernantes, ya que no cuenta con un direccionamiento estratégico.

3.4.4.2 Procesos Operativos

A. Gestión de Recepción y Mantenimiento de Materia Prima

A.1 Control de calidad de materia prima

A.1 Envío de Materia Prima a la fábrica de Cristina
Puente

B. Gestión de Recepción y Mantenimiento del Producto
terminado

B.1 Control de calidad de materia prima

C. Gestión de Ventas

C.1 Venta a minoristas y consumidores finales

C.3 Empaquetado y Entrega del producto

3.4.4.3 Procesos de Apoyo

D. Gestión de Compras

D1 Selección de proveedores

E. Gestión Administrativa

E.1 Control de Inventarios

E.2 Gestión de Pagos

E.3 Gestión de Cobros

E.5 Contabilidad

F. Mercadeo

F.1 Redes Sociales

F.2 Desarrollo de nuevos productos

3.4.5 Definición de los principales flujos de Procesos Kunga

3.4.5.1 Proceso de Gestión de Ventas

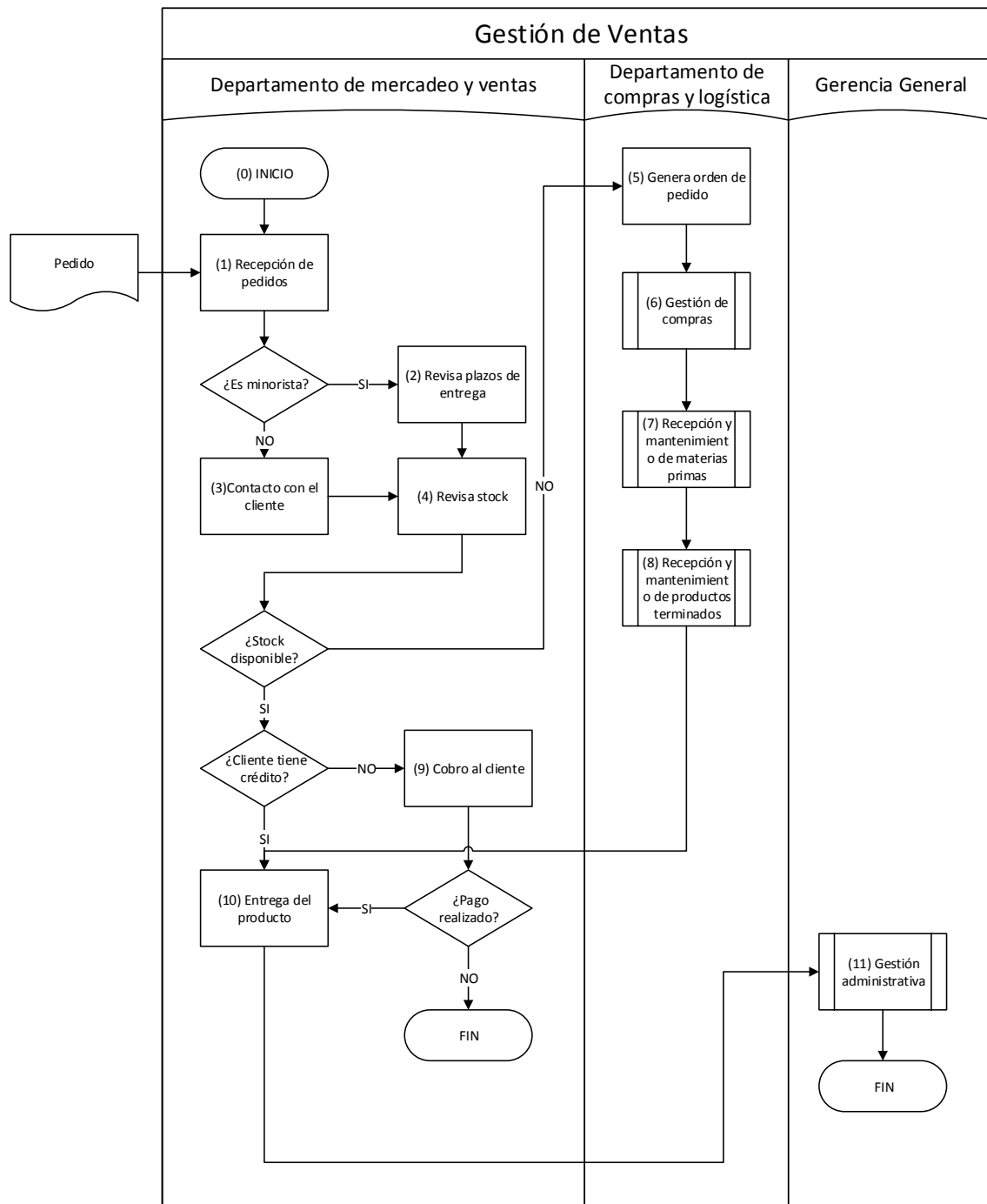


Ilustración 3-16 Proceso Gestión de Ventas

3.4.5.2 Proceso de Gestión de recepción y mantenimiento de materias primas

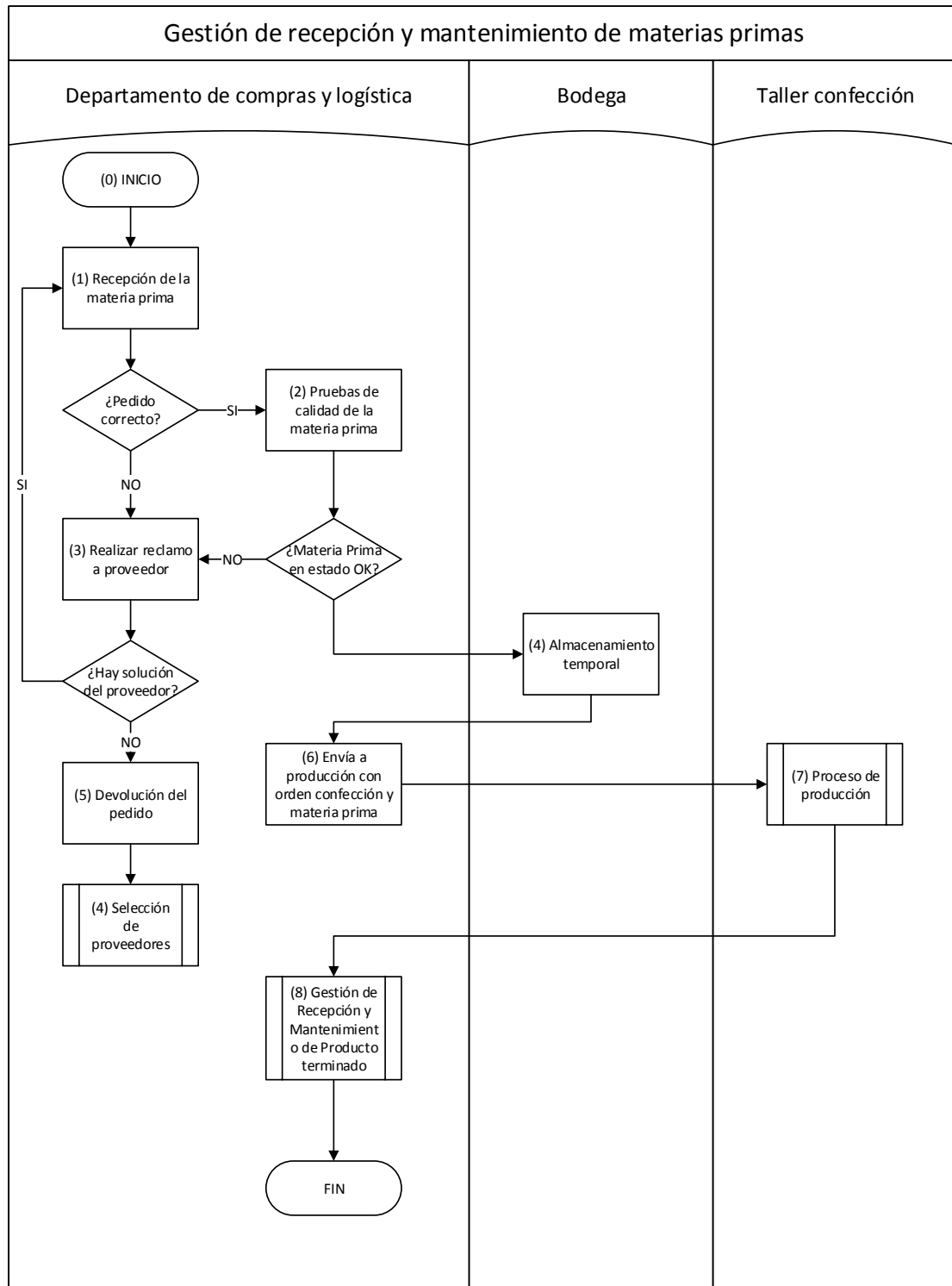


Ilustración 3-17 Recepción y mantenimiento de materias

primas

3.4.5.3 Proceso de Gestión Administrativa

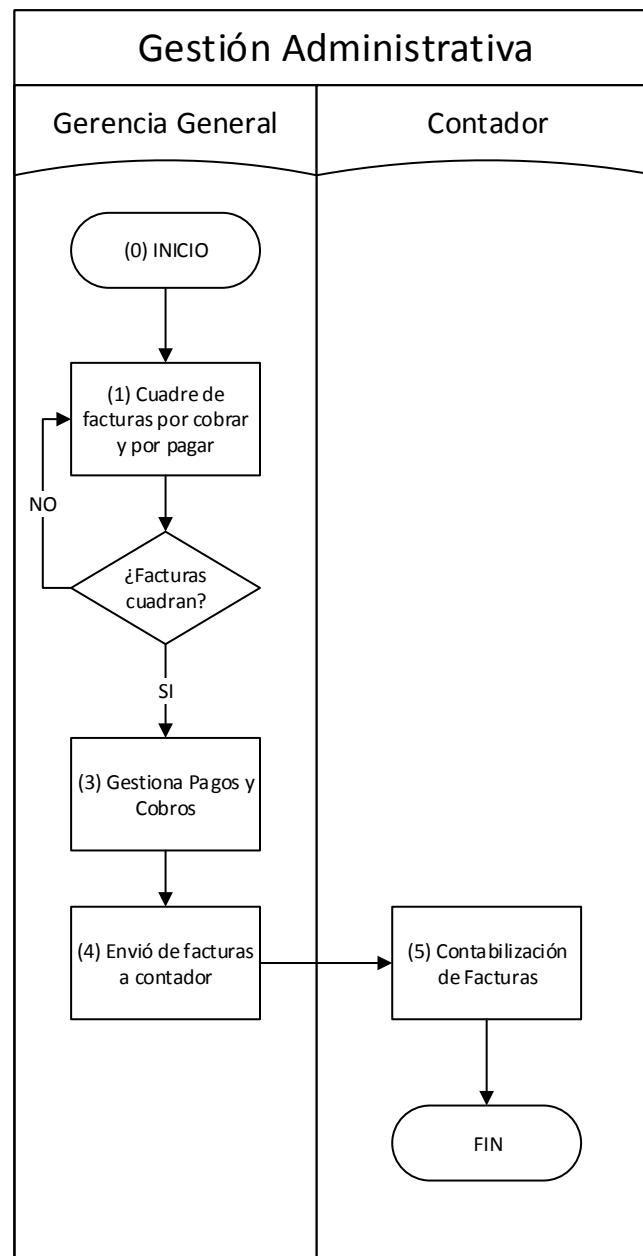


Ilustración 3-18 Proceso de Gestión administrativa

3.4.6 Estructura Organizacional Propuesta

Kunga al ser una microempresa familiar no tiene una estructura organizacional formal, sin embargo se logró definir una segregación de cargos en función de los procesos que la empresa tiene.

Es importante mencionar que tanto como la propietaria, su esposo, su padre, su madre y sus hijos son quienes se hacen cargo de cada una de las áreas mencionadas a continuación:

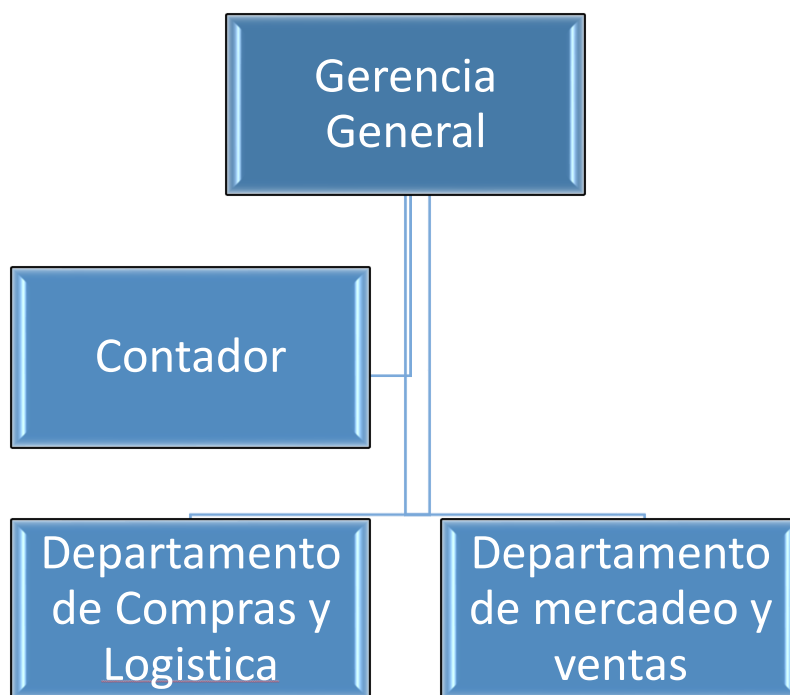


Ilustración 3-19 Estructura organizacional Kunga

3.4.6.1 Gerencia General:

Está representada por la propietaria de la empresa y tiene como responsabilidades las siguientes:

Además de ser quien representa legalmente a la empresa y trabaja de forma directa con el contador, se hace cargo de un macro proceso de vital importancia, la Gestión Administrativa, donde se mantiene un control de los inventarios en función de las proyecciones del mes y gestiona los cobros a clientes y los pagos a proveedores y empleados

3.4.6.2 Departamento de Compras y Logística:

Este departamento se hace cargo de tres macro procesos el de compras, recepción, y almacenamiento de materia prima; recepción y almacenamiento de productos terminados.

La gestión de compras abarca la búsqueda, evaluación, y selección y de proveedores, con la finalidad de encontrar mejores precios o mayor calidad de materia prima y la gestión de órdenes de compra en función de las ventas proyectadas para el mes.

Gestión de recepción y almacenamiento de materia prima es un conjunto de actividades que garantizan que los proveedores despachen y entregue la materia prima a tiempo y en perfectas condiciones, para inmediatamente gestionar el transporte de la misma a la fábrica de confección.

Gestión de recepción y almacenamiento del Producto terminado es el proceso en el cual se realiza un control de calidad a través de un muestreo aleatorio para finalmente pasar al empaquetado y distribución.

3.4.6.3 Departamento de Mercadeo y Ventas:

El departamento de mercadeo y ventas se encarga de gestionar todas las actividades de estos dos macro procesos:

Dentro de mercadeo se realiza un trabajo diario que consiste en la gestión de redes sociales, creación de concursos, administración del presupuesto mensual para mercadeo digital, curación de contenido para publicar, gestión de la marca, evaluación del merchandising en los locales comerciales e investigación y desarrollo de prototipos de nuevos productos

Dentro de gestión de ventas; se realiza un seguimiento de los principales minoristas y sus pedidos, recepción de nuevos pedidos y finalmente se encarga del empaquetado y entrega de producto en los plazos acordados.

3.4.6.4 Contador:

El contador es una persona externa que se encarga de las declaraciones de IVA mensuales, Impuesto a la renta, y gestión contable.

3.5 ANÁLISIS FINANCIERO.

Para el Análisis Financiero se revisaron los Estados Financieros de Kunga del año 2013

3.5.1 Estado de Pérdidas y Ganancias

SILVA ULLOA MARIA JOSE		
Estado de Pérdidas y Ganancias		
Desde el 01/01/2013 hasta el 31/12/2013		
		Total
4	Ingresos	212.393,65
4.1	Ingresos de Actividades Ordinarias	212.393,65
4.1.1	Venta de Bienes	212.393,66
4.1.11	Otros Ingresos de Actividades Ordinarias	-0,01
4.2	Otros Ingresos de Actividades Ordinarias	0
4.3	Otros Ingresos Financieros	0
5	Costos y Gastos	186.397,58
5.1	Costos de Venta y Producción	151.975,52
5.1.1	Materiales Utilizados o Productos Vendidos	147.302,24
5.1.1.3	Materia Prima	140.487,64
5.1.1.6	Productos Terminados	246,78
5.1.1.7	Materiales de empaque	6.567,82
5.1.2	Mano de Obra Directa	4.664,29
5.1.2.1	Sueldos Mano de Obra Directa	3.625,04
5.1.2.3	Décimo Tercer Sueldo Mano de Obra Directa	302,99
5.1.2.4	Décimo Cuarto Sueldo Mano de Obra Directa	295,92

SILVA ULLOA MARIA JOSE		
Estado de Pérdidas y Ganancias		
Desde el 01/01/2013 hasta el 31/12/2013		
5.1.2.6	Aportes Patronales al I.E.S.S. Mano de Obra Directa	404,16
5.1.2.7	Secap - Iece Mano de Obra Directa	36,18
5.1.3	Mano de Obra Indirecta	0
5.1.4	Costos Indirectos de Fabricación	8,99
5.1.4.7	Suministros, Materiales y Repuestos Costos	8,99
5.2	Gastos	34.422,06
5.2.1	Gastos de Actividades Ordinarias	34.422,06
5.2.1.1	Ventas	12.479,43
5.2.1.1.4	Alimentación Ventas.	317,7
5.2.1.1.17	Mantenimiento de Equipos Ventas.	12,5
5.2.1.1.21	Publicidad y Promoción Ventas.	580
5.2.1.1.23	Combustible Ventas.	206,23
5.2.1.1.24	Lubricantes Ventas.	35,71
5.2.1.1.26	Movilización y Transporte Ventas.	358,75
5.2.1.1.28	Fletes Ventas.	398,64
5.2.1.1.29	Gastos de Gestión Ventas.	1
5.2.1.1.33	Energía Eléctrica Ventas.	331,8
5.2.1.1.35	Celulares Ventas.	125,39
5.2.1.1.37	Agua Ventas.	145,82

SILVA ULLOA MARIA JOSE		
Estado de Pérdidas y Ganancias		
Desde el 01/01/2013 hasta el 31/12/2013		
5.2.1.1.42	Impuesto a Consumos Ventas.	9,59
5.2.1.1.59	Gastos por Reestructuración Ventas	8.826,45
5.2.1.1.62	Cuotas y Afiliaciones Ventas.	40
5.2.1.1.63	Gastos de Oficina Ventas	396,01
5.2.1.1.66	Misceláneos Ventas.	693,84
5.2.1.2	Administrativos	21.942,63
5.2.1.2.4	Alimentación Administrativos.	363,29
5.2.1.2.5	Aportes Patronales al IESS Administrativos.	437,04
5.2.1.2.6	Secap - Iece Administrativos.	39,12
5.2.1.2.13	Honorarios Profesionales Administrativos.	6.000,00
5.2.1.2.14	Servicios Contratados Administrativos.	47,97
5.2.1.2.17	Mantenimiento de Equipos Administrativos.	61,43
5.2.1.2.23	Combustibles Administrativos.	641,03
5.2.1.2.25	Seguros Administrativos.	366,48
5.2.1.2.27	Mantenimiento Transportes Administrativos.	559,95
5.2.1.2.29	Gastos de Gestión Administrativos.	535,37
5.2.1.2.33	Energía Eléctrica Administrativos.	171,61

SILVA ULLOA MARIA JOSE		
Estado de Pérdidas y Ganancias		
Desde el 01/01/2013 hasta el 31/12/2013		
5.2.1.2.34	Teléfonos Convencionales Administrativos.	28,44
5.2.1.2.35	Celulares Administrativos.	158,2
5.2.1.2.37	Agua Administrativos.	259,06
5.2.1.2.42	Impuesto a los Consumos Administrativos.	19,43
5.2.1.2.59	Gastos por Reestructuración Administrativos.	11.036,42
5.2.1.2.63	Gastos de Oficina Administrativos.	1.188,61
5.2.1.2.66	Misceláneos Administrativos.	29,18
5.2.2	Gastos No Operacionales	0
5.2.3	Gastos de Operaciones Descontinuadas	0
	Utilidad o Pérdida	25.996,07

Tabla 3-2 Estado de Pérdidas y Ganancias

3.5.2 Balance General

SILVA ULLOA MARIA JOSE		
Balance General		
Hasta el 31/12/2013		
		Total
1	Activos	33.397,80
1.1	Activo Corriente	33.397,80
1.1.1	Efectivo y Equivalentes a Efectivo	28.031,89
1.1.1.1	Caja	28.031,89
1.1.2	Activos Financieros	0
1.1.3	Inventario	0
1.1.4	Servicios y otros Pagos Anticipados	0
1.1.5	Activos por Impuestos Corrientes	5.365,91
1.1.5.1	IVA sobre Compras	1.158,16
1.1.5.1.1	12% IVA sobre Compras	1.158,16
1.1.5.2	Retenciones del IVA	2.167,37
1.1.5.2.1	30% Bienes	2.167,37
1.1.5.3	Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta	2.040,38
1.1.5.3.1	1% Bienes Muebles de Naturaleza Corporal	2.040,38
1.2	Activos No Corrientes	0
1.2.1	Propiedad, Planta y Equipos	0
1.2.2	Propiedades de Inversión	0
1.2.3	Activos Biológicos	0
1.2.4	Intangibles	0
1.2.6	Activos Financieros No Corrientes	0
2	Pasivos	6.585,57
2.1	Pasivo Corriente	6.585,57
2.1.3	Cuentas y Documentos por Pagar	0

SILVA ULLOA MARIA JOSE		
Balance General		
Hasta el 31/12/2013		
2.1.4	Obligaciones Con Instituciones Financieras	0
2.1.5	Provisiones	6.149,34
2.1.5.1	Provisiones Locales	6.149,34
2.1.7	Otras Obligaciones Corrientes	436,23
2.1.7.1	Retenciones del I.E.S.S.	278,4
2.1.7.1.1	9.35% Aportes Individuales	60,9
2.1.7.1.2	Préstamos Quirografarios	217,5
2.1.7.2	Retenciones en la Fuente de Impuestos a la Renta	157,83
2.1.7.2.1	1% Bienes Muebles de Naturaleza Corporal	157,83
2.1.8	Cuentas por Pagar Diversas/Relacionadas	0
2.1.12	Porción Corriente de Provisiones por Beneficios a Empleados	0
2.2	Pasivo No Corriente	0
2.2.2	Cuentas y Documentos por Pagar	0
2.2.3	Obligaciones con Instituciones Financieras	0
2.2.4	Cuenta por Pagar Diversas/Relacionadas	0
2.2.7	Provisiones por Beneficios a Empleados	0
2.2.8	Pasivo Diferido	0
3	Patrimonio	26.812,23
3.1	Patrimonio Atribuible a Propietarios	26.812,23
3.1.1	Capital Social	816,16
3.1.1.1	Capital Social suscrito o pagado	816,16
3.1.4	Reservas	0

SILVA ULLOA MARIA JOSE		
Balance General		
Hasta el 31/12/2013		
3.1.5	Otros Resultados Integrales	0
3.1.6	Resultados Acumulados	25.996,07
3.1.6.1	Resultados Acumulados	25.996,07
3.1.7	Resultado del Ejercicio	0
3.2	Participación No Controladas	0
	Resultado del Ejercicio	25.996,07

Tabla 3-3 Balance General

Según Anaya Ortiz (2009:215) la evaluación financiera es maximizar el valor de la empresa puede ser medido a través del análisis por razones o indicadores que señala los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias estos son:

3.5.3 Índice de Solvencia o Liquidez

Activo Corriente / Pasivo Corriente

\$33.397,80/\$6.585,57

Índice = \$5,071360566

La empresa posee \$5,07 dólares para cubrir \$1 Dólar de sus obligaciones

3.5.4 Índice de Endeudamiento

Activos / Pasivos

\$ 33.397,80/\$ 6.585,57

Índice = \$5,071360566

La empresa puede endeudarse en un 507% en base a sus activos

3.5.5 Apalancamiento Financiero

Pasivos / Patrimonio

\$ 6.585,57/\$ 26.812,23

Índice = 0,24561814

La empresa tiene un 0,246 veces de apalancamiento financiero en base a su patrimonio

3.5.6 Margen sobre ventas

Venta de bienes / Utilidad o Perdidas

\$212.393,66/\$25.996,07

Índice = 8,17022188

8,17022188*100

817,0221884%

La empresa obtuvo una ganancia del 817% sobre sus ventas

3.5.7 Rentabilidad sobre los Activos

Utilidad o Perdidas / Activos

\$ 25.996,07/\$ 33.397,80

Índice = 77,8376719

La empresa utiliza el 77,84% del total de sus activos para generar utilidad

3.5.8 Rentabilidad sobre el patrimonio

Utilidad o Perdidas / Patrimonio

\$ 25.996,07/\$ 26.812,23

Índice = 96,956016

La empresa utiliza el 96,96% de su patrimonio en la generación de utilidad

3.6 MATRIZ FODA DE Kunga.

Se partió de un método estructurado de planificación que permite estudiar la situación de Kunga, analizando sus factores internos (Debilidades y Fortalezas) y sus factores externos (Amenazas y Oportunidades), con el objetivo de determinar las estrategias a futuro que van a permitir alcanzar los objetivos, la misión y visión de la entidad.

3.6.1 Análisis Interno.

ANALISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Alianzas comerciales estables con Bebemundo, Fybeca, y Megamaxi	No poseen control de la producción.
Alto poder de innovación	Desconocimiento de proveedores que importen directamente
Fuerte posicionamiento en el mercado local	No poseen estructura organizacional ni planificación
Costos fijos muy bajos	Poco conocimiento en normalización
Buena calidad del producto final	Productos fáciles de copiar
Experiencia de los recursos humanos	Desconocimiento de todos los competidores directos e indirectos

Tabla 3-4 Análisis Interno FODA

3.6.2 Análisis Externo.

ANALISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Gran oportunidad de penetrar a otros mercados nacionales e internacionales	Sistema de producción externo
Oportunidad de mejorar la atención al cliente con capacitaciones sobre crianza con apego, porteo y vínculo	Corporación Favorita y Fybeca representan el 90% de las ventas
Oportunidad para aprovechar desperdicios	Restricciones de importación de materia prima

ANALISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Oportunidad de alianza con clínicas, maternidades, servicios de ginecología obstetricia	Cambios en la tecnología muy rápidos
Regulaciones a favor (Sustitución de importaciones)	Aumento de precio de insumos
Tendencias favorables en el mercado	Ingreso de nuevos competidores constantes

Tabla 3-5 Análisis Externo FODA

3.6.3 Planteamiento de Estrategias Ofensivas, combinando fortalezas y oportunidades:

MATRIZ DOFA	EMPRESA	KUNGA
GENERACION DE ESTRATEGIAS FO (ESTRATEGIAS OFENSIVAS)		
NUMERO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1	Alianzas comerciales estables con Bebemundo, Fybeca, y Megamaxi	Gran oportunidad de penetrar a otros mercados nacionales e internacionales
2	Alto poder de innovación	Oportunidad de mejorar la atención al cliente con capacitaciones sobre crianza con apego, porteo y vinculo
3	Fuerte posicionamiento en el mercado local	Oportunidad para aprovechar desperdicios

NUMERO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
4	Costos fijos muy bajos	Oportunidad de alianza con clínicas, maternidades, servicios de ginecología obstetricia
5	Buena calidad del producto final	Regulaciones a favor (Sustitución de importaciones)
6	Experiencia de los recursos humanos	Tendencias favorables en el mercado
COMBINACION	ESTRATEGIA	
F1O1	Aprovechar las alianzas comerciales con Bebemundo para exportar más, garantizar la venta de sus productos en todos los locales a nivel nacional	
F3O2	Organizar eventos trimestrales sobre la crianza natural, el porteo, y el uso de sus productos	
F4O4	Realizar propuestas a las maternidades estatales de ofrecer un servicio de capacitación de porteo con la venta de sus productos a un precio más bajo pero un alto volumen	
F2O3	Crear nuevos productos con los sobrantes de tela con precios bajos	
F3O1	Buscar distribuidores de sus productos a nivel internacional	
F2O2	Diseñar talleres digitales descargables (whitepapers) sobre porteo, fortalecimiento de vinculo, y apego	
F2O5	Crear una matriz con todos los productos que Kunga pueda sustituir dentro de la misma línea para su análisis y prototipado.	
F5O1	Investigar Minoristas y Mayoristas en otros países y negociar exportaciones masivas semestrales	

COMBINACION	ESTRATEGIA
F6O6	Crear una experiencia para el usuario con el uso de sus productos desde el embarazo hasta cuando el niño tiene 5 años en función de las necesidades de apego de los niños
F6F5F2O4	Desarrollar productos de estimulación en el embarazo y estimulación temprana para los centros de ginecología y obstetricia.

Tabla 3-6 Estrategias Ofensivas FODA

3.6.4 Planteamiento de Estrategias defensivas, combinando fortalezas y debilidades:

MATRIZ DOFA	EMPRESA	KUNGA
GENERACION DE ESTRATEGIAS FA (ESTRATEGIAS DEFENSIVAS)		
NUMERO	FORTALEZAS	AMENAZAS
1	Alianzas comerciales estables con Bebemundo, Fybeca, y Megamaxi	Sistema de producción externo
2	Alto poder de innovación	Corporación Favorita y Fybeca representan el 90% de las ventas
3	Fuerte posicionamiento en el mercado local	Restricciones de importación de materia prima
4	Costos fijos muy bajos	Cambios en la tecnología muy rápidos
5	Buena calidad del producto final	Aumento de precio de insumos
6	Experiencia de los recursos humanos	Ingreso de nuevos competidores constantes

COMBINACION	ESTRATEGIA
F4A1	Realizar el análisis diferencial entre adquirir una planta propia y contratar costureras versus subcontratar toda la producción
F3A2	Enfocar las ventas a través de canales digitales.
F1A3	Apoyarse con Corporación Favorita para mejorar sus proveedores y abaratar costos sin comprometer la calidad
F4F2A4	Implementar Software MRP para controlar la producción
F3A5	Realizar un análisis para bajar costos con los proveedores a través de compras más grandes (economías a escala)
F5A6	incorporar un proceso de innovación y desarrollo de productos que den valores únicos a los productos para que sean difíciles de imitar
F2F6A2	Implementar un Software CRM Ventas y Contabilidad para gestionar más Ventas y nuevos clientes
F3A6	Buscar crear convenios de exclusividad de venta y distribución con grandes Minoristas como TIA, Almacenes AKI
F6A3	Participar activamente en foros y convenciones de la industria textil
F2A1	Incluir un proceso de investigación de nuevas técnicas de confección textil para disminuir tiempos y desperdicios

Tabla 3-7 Estrategias defensivas FODA

3.6.5 Planteamiento de Estrategias reorientación, combinando debilidades y oportunidades:

MATRIZ DOFA	EMPRESA	KUNGA
GENERACION DE ESTRATEGIAS DO (ESTRATEGIAS DE REORIENTACION)		
NUMERO	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1	No poseen control de la producción.	Gran oportunidad de penetrar a otros mercados nacionales e internacionales
2	Desconocimiento de proveedores que importen directamente	Oportunidad de mejorar la atención al cliente con capacitaciones sobre crianza con apego, porteo y vinculo
3	No poseen estructura organizacional ni planificación	Oportunidad para aprovechar desperdicios
4	Poco conocimiento en normalización	Oportunidad de alianza con clínicas, maternidades, servicios de ginecología obstetricia
5	Productos fáciles de copiar	Regulaciones a favor (Sustitución de importaciones)
6	Desconocimiento de todos los competidores directos e indirectos	Tendencias favorables en el mercado
COMBINACION	ESTRATEGIA	
D1O1	Estandarizar y medir el proceso de producción para aprovechar mercadeos internacionales	

COMBINACION	ESTRATEGIA
D2O5	Crear acercamientos con el MIPRO para la Administración de la relación de proveedores
D3O6	Incorporar un proceso de planificación y medición de la planificación semestral con la finalidad de aprovechar la tendencia favorable del mercado
D4O3	Apoyarse con el INEN Instituto de Normalización para incluir controles de calidad y disminuir los desperdicios.
D5O1	Realizar un análisis de mercadeo internacional para definir competidores y sus estrategias de producto.
D6O2	Dar valor agregado a través de un servicios personalizado que complemente el producto
D2O6	Realizar un estudio de materias primas según las propiedades del producto para ampliar su cartera de proveedores
D6O6	Asistir a ruedas de negocios y foros de emprendimiento para encontrar alianzas
D3O4	Plantear actividades y tiempos de cumplimiento cada mes y cada semana para mejorar continuamente
D1O1	Implementación de una metodología de mejora y Calidad

Tabla 3-8 Estrategias reorientación FODA

3.6.6 Planteamiento de Estrategias de supervivencia, combinando debilidades y amenazas:

MATRIZ DOFA	EMPRESA	KUNGA
GENERACION DE ESTRATEGIAS DA (ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA)		
	DEBILIDADES	AMENAZAS
1	No poseen control de la producción.	Sistema de producción externo
2	Desconocimiento de proveedores que importen directamente	Si Corporación Favorita y Fybeca dejan de comprar es crítico para el negocio pues representan el 90% de las ventas
3	No poseen estructura organizacional ni planificación	Restricciones de importación de materia prima
4	Poco conocimiento en normalización	Cambios en la tecnología muy rápidos
5	Productos fáciles de copiar	Aumento de precio de insumos
6	Desconocimiento de todos los competidores directos e indirectos	Ingreso de nuevos competidores constantes
COMBINACION	ESTRATEGIA	
D1A1	Incorporar un sistema de producción propio	
D2A3	Enfocar la producción con materia prima solo Ecuatoriana	
D3A4	Implementar software de control para gestionar el negocio por indicadores	
D4A1	Medición de tiempos y movimiento en la fábrica para disminuir desperdicios y mejorar tiempos de fabricación	

COMBINACION	ESTRATEGIA
D5A6	Estudio para producir para nuevos mercado ejemplo mercado de las personas mayores a 60 años
D6A6	Formar parte de grupos comerciales por ejemplo la cámara de comercio y el Interactive Advertising Bureau (IAB) para tener estadística
D4A6	Implementar plan de seguridad y salud en la fabrica
D3A1	Crear indicadores de Gestión que les sirva para evaluar el negocio
D5A2	Desarrollar nuevas funcionalidades y usos para los productos existentes es decir crear ediciones limitadas una vez cada 2 meses de productos con cambios en ciertas funcionalidades
D1A1	Buscar emprendedores en otros países para vender el modelo Kunga como franquicia

Tabla 3-9 Estrategias de supervivencia

3.6.7 Resumen de Estrategias de la MATRIZ FODA

MATRIZ DOFA		EMPRESA	KUNGA	
ESTRATEGIAS PROPUESTAS				
No	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1	Aprovechar las alianzas comerciales con Bebemundo para exportar más, garantizar la venta de sus productos en todos los locales a nivel nacional	Realizar el análisis diferencial entre adquirir una planta propia y contratar costureras versus subcontratar toda la producción	Estandarizar y medir el proceso de producción para aprovechar mercadeos internacionales	Incorporar un sistema de producción propio
2	Organizar eventos trimestrales sobre la crianza natural, el porteo, y el uso de sus productos	Enfocar las ventas a través de canales digitales.	Crear acercamientos con el MIPRO para la Administración de la relación de proveedores	Enfocar la producción con materia prima solo Ecuatoriana

No	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
3	Realizar propuestas a las maternidades estatales de ofrecer un servicio de capacitación de porteo con la venta de sus productos a un precio más bajo pero un alto volumen	Apoyarse con Corporación Favorita para mejorar sus proveedores y abaratar costos sin comprometer la calidad	Incorporar un proceso de planificación y medición de la planificación semestral con la finalidad de aprovechar la tendencia favorable del mercado	Implementar software de control para gestionar el negocio por indicadores
4	Crear nuevos productos con los sobrantes de tela con precios bajos	Implementar Software MRP para controlar la producción	Apoyarse con el INEN Instituto de Normalización para incluir controles de calidad y disminuir los desperdicios.	Medición de tiempos y movimiento en la fábrica para disminuir desperdicios y mejorar tiempos de fabricación

No	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
5	Buscar distribuidores de sus productos a nivel internacional	Realizar un análisis para bajar costos con los proveedores a través de compras más grandes (economías a escala)	Realizar un análisis de mercadeo internacional para definir competidores y sus estrategias de producto.	Estudio para producir para nuevos mercado ejemplo mercado de las personas mayores a 60 años
6	Diseñar talleres digitales descargables (whitepapers) sobre porteo, fortalecimiento de vinculo, y apego	incorporar un proceso de innovación y desarrollo de productos que den valores únicos a los productos para que sean difíciles de imitar	Dar valor agregado a través de un servicios personalizado que complemente el producto	Formar parte de grupos comerciales por ejemplo la cámara de comercio y el Interactive Advertising Bureau (IAB) para tener estadística

No	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
7	<p>Crear una matriz con todos los productos que Kunga pueda sustituir dentro de la misma línea para su análisis y prototipado.</p>	<p>Implementar un Software CRM Ventas y Contabilidad para gestionar más Ventas y nuevos clientes</p>	<p>Realizar un estudio de materias primas según las propiedades del producto para ampliar su cartera de proveedores</p>	<p>Implementar plan de seguridad y salud en la fabrica</p>
8	<p>Investigar Minoristas y Mayoristas en otros países y negociar exportaciones masivas semestrales</p>	<p>Buscar crear convenios de exclusividad de venta y distribución con grandes Minoristas como TIA, Almacenes AKI</p>	<p>Asistir a ruedas de negocios y foros de emprendimiento para encontrar alianzas</p>	<p>Crear indicadores de Gestión que les sirva para evaluar el negocio</p>

No	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
9	Crear una experiencia para el usuario con el uso de sus productos desde el embarazo hasta cuando el niño tiene 5 años en función de las necesidades de apego de los niños	Participar activamente en foros y convenciones de la industria textil	Plantear actividades y tiempos de cumplimiento cada mes y cada semana para mejorar continuamente	Desarrollar nuevas funcionalidades y usos para los productos existentes es decir crear ediciones limitadas una vez cada 2 meses de productos con cambios en ciertas funcionalidades
10	Desarrollar productos de estimulación en el embarazo y estimulación temprana para los centros de ginecología y obstetricia.	Incluir un proceso de investigación de nuevas técnicas de confección textil para disminuir tiempos y desperdicios	Implementación de una metodología de mejora y Calidad	Buscar emprendedores en otros países para vender el modelo Kunga como franquicia

Tabla 3-10 Resumen de estrategias FODA

3.6.8 Selección de las mejores estrategias

MATRIZ DOFA		EMPRESA	KUNGA			
SELECCIÓN DE LAS MEJORES ESTRATEGIAS						
CALIFICACION DE 1 A 5						ESTRATEGIAS
NUMERO	ESTRATEGIAS FO	CALIFICAD OR EXTERNO	CALIFICAD OR INTERNO 1	CALIFICAD OR INTERNO 2	PROMEDIO	SELECCIONADA
1	Aprovechar las alianzas comerciales con Bebemundo para exportar más, garantizar la venta de sus productos en todos los locales a nivel nacional	3	4	3	3,33333333	0
2	Organizar eventos trimestrales sobre la crianza natural, el porteo, y el uso de sus productos	4	4	3	3,66666667	0
3	Realizar propuestas a las maternidades estatales de ofrecer un servicio de capacitación de porteo con la venta de sus productos a un precio más bajo pero un alto volumen	5	3	4	4	Realizar propuestas a las maternidades estatales de ofrecer un servicio de capacitación de porteo con la venta de sus productos a un precio más bajo pero un alto volumen
4	Crear nuevos productos con los sobrantes de tela con precios bajos	5	3	3	3,66666667	0

NUMERO	ESTRATEGIAS FO	CALIFICAD OR EXTERNO	CALIFICAD OR INTERNO 1	CALIFICAD OR INTERNO 2	PROMEDIO	SELECCIONADA
5	Buscar distribuidores de sus productos a nivel internacional	2	1	2	1,66666667	0
6	Diseñar talleres digitales descargables (whitepapers) sobre porteo, fortalecimiento de vinculo, y apego	5	4	3	4	Diseñar talleres digitales descargables (whitepapers) sobre porteo, fortalecimiento de vinculo, y apego
7	Crear una matriz con todos los productos que Kunga pueda sustituir dentro de la misma línea para su análisis y prototipado.	5	3	3	3,66666667	0
8	Investigar Minoristas y Mayoristas en otros países y negociar exportaciones masivas semestrales	2	1	2	1,66666667	0
9	Crear una experiencia para el usuario con el uso de sus productos desde el embarazo hasta cuando el niño tiene 5 años en función de las necesidades de apego de los niños	4	4	4	4	Crear una experiencia para el usuario con el uso de sus productos desde el embarazo hasta cuando el niño tiene 5 años en función de las necesidades de apego de los niños

NUMERO	ESTRATEGIAS FO	CALIFICAD OR EXTERNO	CALIFICAD OR INTERNO 1	CALIFICAD OR INTERNO 2	PROMEDIO	SELECCIONADA
10	Desarrollar productos de estimulación en el embarazo y estimulación temprana para los centros de ginecología y obstetricia.	3	3	3	3	0
1	Realizar el análisis diferencial entre adquirir una planta propia y contratar costureras versus subcontratar toda la producción	5	3	3	3,66666667	0
2	Enfocar las ventas a través de canales digitales.	5	4	4	4,33333333	Enfocar las ventas a través de canales digitales.
3	Apoyarse con Corporación Favorita para mejorar sus proveedores y abaratar costos sin comprometer la calidad	3	3	3	3	0
4	Implementar Software MRP para controlar la producción	2	1	1	1,33333333	0
5	Realizar un análisis para bajar costos con los proveedores a través de compras más grandes (economías a escala)	4	4	3	3,66666667	0
6	incorporar un proceso de innovación y desarrollo de productos que den valores únicos a los productos para que sean difíciles de imitar	3	3	3	3	0

NUMERO	ESTRATEGIAS FO	CALIFICAD OR EXTERNO	CALIFICAD OR INTERNO 1	CALIFICAD OR INTERNO 2	PROMEDIO	SELECCIONADA
7	Implementar un Software CRM Ventas y Contabilidad para gestionar más Ventas y nuevos clientes	2	2	2	2	0
8	Buscar crear convenios de exclusividad de venta y distribución con grandes Minoristas como TIA, Almacenes AKI	3	3	3	3	0
9	Participar activamente en foros y convenciones de la industria textil	3	2	2	2,33333333	0
10	Incluir un proceso de investigación de nuevas técnicas de confección textil para disminuir tiempos y desperdicios	5	3	3	3,66666667	0
1	Estandarizar y medir el proceso de producción para aprovechar mercadeos internacionales	3	3	3	3	0
2	Crear acercamientos con el MIPRO para la administración de la relación de proveedores	3	3	3	3	0

NUMERO	ESTRATEGIAS FO	CALIFICAD OR EXTERNO	CALIFICAD OR INTERNO 1	CALIFICAD OR INTERNO 2	PROMEDIO	SELECCIONADA
3	Incorporar un proceso de planificación y medición de la planificación semestral con la finalidad de aprovechar la tendencia favorable del mercado	5	4	4	4,33333333	Incorporar un proceso de planificación y medición de la planificación semestral con la finalidad de aprovechar la tendencia favorable del mercado
4	Apoyarse con el INEN Instituto de Normalización para incluir controles de calidad y disminuir los desperdicios.	5	3	3	3,66666667	0
5	Realizar un análisis de mercadeo internacional para definir competidores y sus estrategias de producto.	2	2	2	2	0
6	Dar valor agregado a través de un servicios personalizado que complemente el producto	3	4	3	3,33333333	0
7	Realizar un estudio de materias primas según las propiedades del producto para ampliar su cartera de proveedores	2	2	2	2	0
8	Asistir a ruedas de negocios y foros de emprendimiento para encontrar alianzas	4	3	3	3,33333333	0

NUMERO	ESTRATEGIAS FO	CALIFICAD OR EXTERNO	CALIFICAD OR INTERNO 1	CALIFICAD OR INTERNO 2	PROMEDIO	SELECCIONADA
9	Plantear actividades y tiempos de cumplimiento cada mes y cada semana para mejorar continuamente	5	4	4	4,33333333	Plantear actividades y tiempos de cumplimiento cada mes y cada semana para mejorar continuamente
10	Implementación de una metodología de mejora y Calidad	5	4	4	4,33333333	Implementación de una metodología de mejora y Calidad
1	Incorporar un sistema de producción propio	5	3	3	3,66666667	0
2	Enfocar la producción con materia prima solo Ecuatoriana	4	3	3	3,33333333	0
3	Implementar software de control para gestionar el negocio por indicadores	2	2	2	2	0
4	Medición de tiempos y movimiento en la fábrica para disminuir desperdicios y mejorar tiempos de fabricación	3	3	3	3	0
5	Estudio para producir para nuevos mercado ejemplo mercado de las personas mayores a 60 años	3	3	3	3	0
6	Formar parte de grupos comerciales por ejemplo la cámara de comercio y el Interactiva Advertising Bureau (IAB) para tener estadística	4	3	3	3,33333333	0

NUMERO	ESTRATEGIAS FO	CALIFICAD OR EXTERNO	CALIFICAD OR INTERNO 1	CALIFICAD OR INTERNO 2	PROMEDIO	SELECCIONADA
7	Implementar plan de seguridad y salud en la fabrica	1	2	2	1,66666667	0
8	Crear indicadores de Gestión que les sirva para evaluar el negocio	4	4	4	4	Crear indicadores de Gestión que les sirva para evaluar el negocio
9	Desarrollar nuevas funcionalidades y usos para los productos existentes es decir crear ediciones limitadas una vez cada 2 meses de productos con cambios en ciertas funcionalidades	5	4	3	4	Desarrollar nuevas funcionalidades y usos para los productos existentes es decir crear ediciones limitadas una vez cada 2 meses de productos con cambios en ciertas funcionalidades
10	Buscar emprendedores en otros países para vender el modelo Kunga como franquicia	2	2	2	2	0

Tabla 3-11 Selección de estrategias FODA

3.6.9 Resumen de las estrategias seleccionadas (Matriz final)

ASESORIAS ESTRATEGICAS				
MATRIZ DOFA		EMPRESA	KUNGA	
		FORTALEZAS		DEBILIDADES
1		Alianzas comerciales estables con Bebemundo, Fybeca, y Megamaxi		No poseen control de la producción.
2		Alto poder de innovación		Desconocimiento de proveedores que importen directamente
3		Fuerte posicionamiento en el mercado local		No poseen estructura organizacional ni planificación
4		Costos fijos muy bajos		Poco conocimiento en normalización
5		Buena calidad del producto final		Productos fáciles de copiar
6		Experiencia de los recursos humanos		Desconocimiento de todos los competidores directos e indirectos
	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO
1	Gran oportunidad de penetrar a otros mercados nacionales e internacionales	0		0
2	Oportunidad de mejorar la atención al cliente con capacitaciones sobre crianza con apego, porteo y vinculo	0		0

	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO
3	Oportunidad para aprovechar desperdicios	Realizar propuestas a las maternidades estatales de ofrecer un servicio de capacitación de porteo con la venta de sus productos a un precio más bajo pero un alto volumen		Incorporar un proceso de planificación y medición de la planificación semestral con la finalidad de aprovechar la tendencia favorable del mercado
4	Oportunidad de alianza con clínicas, maternidades, servicios de ginecología obstetricia	0		0
5	Regulaciones a favor (Sustitución de importaciones)	0		0
6	Tendencias favorables en el mercado	Diseñar talleres digitales descargables (whitepapers) sobre porteo, fortalecimiento de vinculo, y apego		0
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA
1	Sistema de producción externo	0		0
2	Si Corporación Favorita y Fybeca dejan de comprar es crítico para el negocio pues representan el 90% de las ventas	Enfocar las ventas a través de canales digitales.		0
3	Restricciones de importación de materia prima	0		0
4	Cambios en la tecnología muy rápidos	0		0
5	Aumento de precio de insumos	0		0
6	Ingreso de nuevos competidores constantes	0		0

Tabla 3-12 Matriz final FODA

3.7 PLAN ESTRATÉGICO 2015 – 2020

El objetivo de este análisis es definir los proyectos estratégicos y metas financieras que permitan asegurar el logro de los objetivos a mediano y largo plazo, hacer crecer el valor del negocio en el tiempo y consolidar la posición de Kunga en el mercado.

3.7.1 Misión Propuesta

Kunga es una empresa dedicada al apoyo a madres y padres durante el embarazo, la lactancia y la crianza de sus hijos, fomentando la conexión madre-padre-hijos, basando todas sus actividades en valores corporativos encaminados al mejoramiento continuo, ofreciendo además asesorías personalidades siempre confiables generando vínculos con los clientes a largo plazo

3.7.2 Visión propuesta

Kunga para el 2020 será la primera elección a nivel nacional e internacional de productos y servicios de apoyo para el embarazo, la lactancia y la crianza de hijos, trabajando con responsabilidad social y ambiental, fomentando el empleo y desarrollo socio-económico de su entorno.

3.7.3 Plataforma estratégica

El análisis se basa en diferentes perspectivas de gestión estratégica que buscan crear, desarrollar y capturar valor a través de la determinación de acciones claves que permitan a Kunga implementar estrategias enfocadas en la satisfacción total del cliente, el fortalecimiento de relaciones con socios comerciales, el desarrollo del recurso humano y la maximización de la rentabilidad.

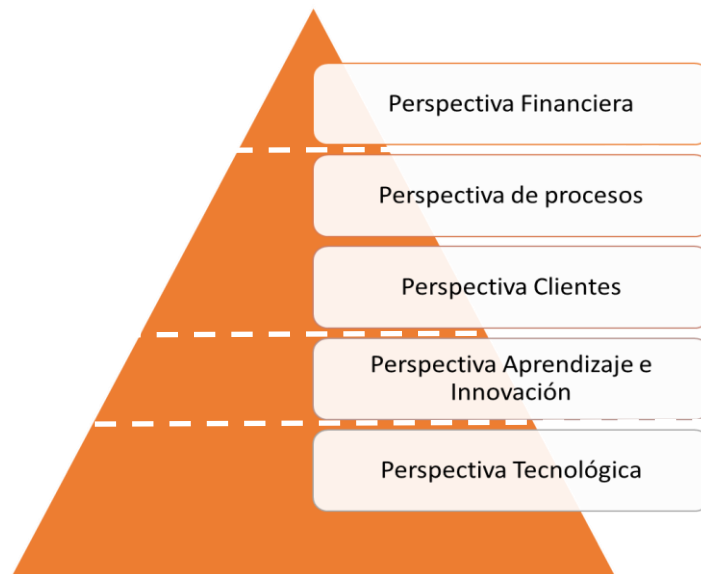


Ilustración 3-20 Perspectivas estratégicas. Kunga

Dentro del análisis de perspectivas se incluyó la perspectiva tecnológica debido a su importancia para el desarrollo de nuevas estrategias de mercado.

3.7.4 Objetivos Kunga

3.7.4.1 Perspectiva financiera

- Mejorar los índices de liquidez
- Aumentar los rendimientos

3.7.4.2 Perspectiva de procesos

- Mejorar su capacidad de respuesta a un aumento de demanda a través de la definición de procesos

3.7.4.3 Perspectiva de clientes

- Posicionar la marca como referente de apoyo a padres y madres hasta finales del 2015
- Desarrollar el sistema de apoyo a madres a través de la educación y servicio

3.7.4.4 Perspectiva aprendizaje e innovación

- Aumentar la variedad de productos.
- Mejorar la experiencia del usuario de los productos

3.7.4.5 Perspectiva de tecnología

- Expandir el negocio a nivel nacional Quito Cuenca
Guayaquil a través de canales digitales
- Mejorar la infraestructura tecnológica de Kunga

3.8 PLAN DE MERCADEO

3.8.1 Estrategia de Marketing. Producto

3.8.1.1 Mix de productos

A continuación se presentan todos los productos que Kunga produce y sus categorías:

categoría	productos	
Asistencia embarazo	almohada de embarazo	
Porteo	Kunga	mei-tai
Soporte infantil	almohada	Calzones entrenadores
Accesorios	funda de almohada	

Tabla 3-13 Mix de productos

Asistencia de embarazo

- **Almohada de embarazo**

Evita calambres, sostiene la barriga y abre las caderas para evitar dolores lumbares; provee de un soporte muscular y del esqueleto, lo que ayuda a conciliar el sueño con más rapidez. Puede ser usado para pacientes con problemas lumbares y personas que gustan de una mayor relajación



Ilustración 3-21 Foto almohada embarazo

- **Especificaciones**

- Almohada en forma de "Con forro externo - extraíble
- Forro externo 50% algodón - 50% poliéster
- Forro interno 100% poliéster (pelón)
- Relleno 100% poliéster antialérgico (plumón)
- Forro externo lavable (lavadora y secadora).

- **Colores Disponibles:**



Ilustración 3-22 Colores disponibles almohada de
embarazo

Porteo

- **Porta bebé Kunga**

Es el cargador que brinda más seguridad y comodidad a la hora de llevar al bebé al realizar tareas cotidianas, compras, paseos, vacaciones. Su perfecta elasticidad ayuda a que el cuerpo del bebé se ajuste al de la madre o del padre sin la necesidad de realizar reajustes constantes. Además el bebé se sentirá seguro y tranquilo al poder escuchar el latido del corazón de sus padres mientras es portado.



Ilustración 3-23 Foto porta bebé Kunga

- **Especificaciones**

- Sirve desde recién nacido hasta las 45 libras de peso del niño o niña
- 48% algodón - 48% poliéster - 4% lycra.
- Lavable (lavadora y secadora).
- Talla única.
- Instrucciones de uso incluido.
- Fuerte y durable.
- Colores Disponibles:



Ilustración 3-24 Colores disponibles porta bebé Kunga

- **Mei-tai**



Ilustración 3-25 Foto porta bebé mei tai

- **Especificaciones**

- Sirve desde los 3 meses hasta las 25 libras de peso del niño o niña
- 50% algodón - 50% poliéster.
- Lavable (lavadora y secadora).
- Talla única.
- Instrucciones de uso incluido.

- **Colores Disponibles:**



Ilustración 3-26 colores disponible porta bebé Mei tai

Soporte infantil

- **Almohada de soporte infantil**

Asiento de seguridad infantil: sostiene la espalda y pecho del bebé por su forma en “u” cerrada y la envoltura de asiento ajustable. Se mantiene firmemente en su lugar gracias a su diseño ondular. Provee alivio de reflujo y sistema de soporte en un tiempo de juego. Se puede ajustar fácilmente para satisfacer las necesidades de los recién nacidos y lactantes en crecimiento y es de tamaño generoso para todos brindando más comodidad



Ilustración 3-27 foto almohada soporte infantil

- **Colores disponibles**



Ilustración 3-28 colores disponibles almohada de soporte infantil

- **Calzones entrenadores**

Los calzones entrenadores sirven para cuando el niño o niña van a dejar de usar el pañal, la diferencia con el calzón normal es que en la parte central tienen un refuerzo que sirve para que si el niño orina no se traspase al pantalón, se sienta mojado y avise.



Ilustración 3-29 foto calzones entrenadores

- **Especificaciones**
 - 3 unidades por empaque
 - No desechable
 - Lavable (lavadora y secadora).
 - Talla 18 meses, 2 años y 3 años.
 - Entreforro para absorción - pieza central.

Accesorios

- **Fundas o forros para almohada de embarazo**

Los forros se venden únicamente en Bebemundo y se encuentran disponibles en los siguientes colores:



Ilustración 3-30 colores disponibles forros para
almohadas de embarazo

3.8.1.2 Fortalezas y debilidades de producto


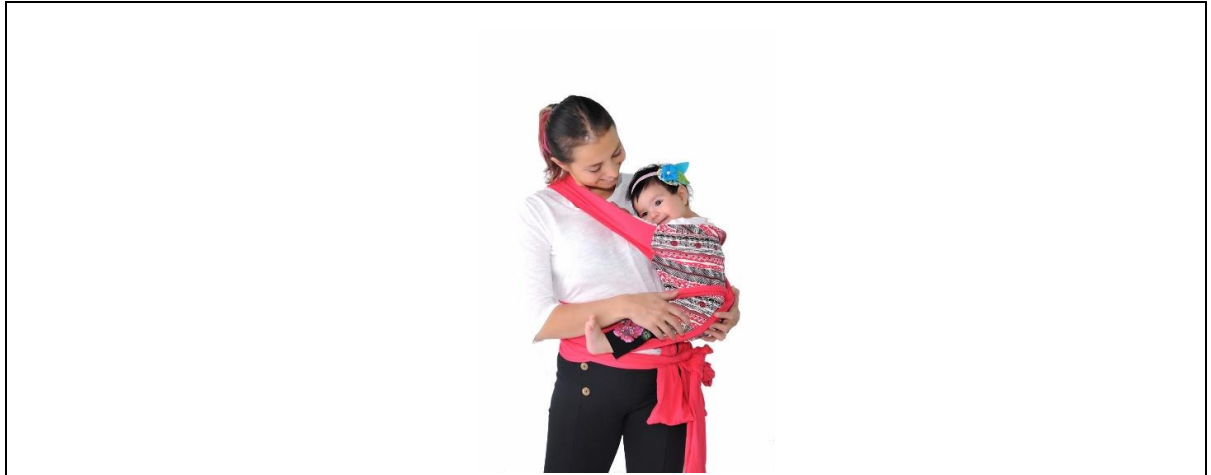
KUNGA	
	
Fortaleza	Debilidad
Soporta a niños más de 45 libras	Fácil de copiar
Diferentes tipos de amarres	Precio más alto en relación con la competencia
Produce sensación de apego entre padres e hijos	Dificultad para amarrar
producto pionero en el mercado	
Diversidad de colores	
Larga duración	
Único porta bebé puede usarse para portear bebés prematuros y recién nacidos	
no contiene partes plásticas que lastimen al porteador o al bebé	
Material antialérgico y de excelente calidad	

Tabla 3-14 Fortalezas y debilidades porta bebé Kunga

Mei tai

Fortaleza	Debilidad
Precio bajo en relación a otros cargadores	puede ser utilizado desde que el bebé cumple los 3 meses de edad
diseños y colores muy vistosos	soporta hasta 25 libras
Fácil de usar.	El precio de la competencia directa es menor
Produce sensación de apego entre padres e hijos	Fácil de copiar
Ligero	
no contiene partes plásticas que lastimen al porteador o al bebé	
Material antialérgico y de excelente calidad	

Tabla 3-15 Fortalezas y debilidades Mei tai


Almohada de soporte infantil	
	
Fortaleza	Debilidad
Se utiliza para bebés desde que nacen	puede ser reemplazado con otras almohadas baratas
Ayuda a los bebés a aprender a sentarse	no satisface una necesidad brinda solo comodidad
Diversidad de colores	El precio es alto en comparación a la competencia
Tiene diversos usos	Fácil de copiar
Seguro para el bebé evita deslizamientos	
Material antialérgico y de excelente calidad	

Tabla 3-16 Fortalezas y debilidades Almohada de soporte infantil



Almohada de embarazo	
 	
Fortaleza	Debilidad
Tiene forros desprendibles	Ocupa mucho espacio
Facilita el descanso de la madre embarazada	Disponibilidad de pocos colores
Puede ser usado por todo el público para descansar	Fácil de copiar
Puede ser usado para dar de lactar después del embarazo	
Material antialérgico y de excelente calidad	
Precio accesible para todas las funcionalidades	

Tabla 3-17 Fortalezas y debilidades almohada de
embarazo


Calzones entrenadores	
	
Fortaleza	Debilidad
lavables y no desechables para usar a partir de los dos años	poca variedad de diseños
precio accesible	margen de ganancia muy pequeño
Ayuda a los niños a aprender pronto a ir al baño	Existen pañales desechables con la misma utilidad
Son ecológicos evitan la contaminación	Fácil de copiar
son elaborados con materiales antialérgicos	
la talla sirve para 2 y 3 años de edad	

Tabla 3-18 Fortalezas y debilidades calzones entrenadores

3.8.1.3 Nombre de marca

Kunga

3.8.1.4 Imagen de marca



Ilustración 3-31 logo Kunga

SIENTE, PROTEGE, AMA !!

Ilustración 3-32 Slogan Kunga

3.8.1.5 Ciclo de vida del Producto

Según Richard L. Sandhusen (2002:389), el ciclo de vida del producto es un modelo que supone que los productos introducidos con éxito a los mercados competitivos pasan por un ciclo predecible con el transcurso del tiempo, el cual consta de una serie de etapas (introducción, crecimiento, madurez y declinación), y cada etapa plantea riesgos y oportunidades que los comerciantes deben tomar en cuenta para mantener la rentabilidad del producto

Se realizó un análisis por cada uno de los productos que Kunga ofrece al mercado para identificar en qué etapa del ciclo de vida del producto se encuentra, a fin de direccionar los proyectos que se propondrán en el presente documento.

Para realizar el análisis se evaluaron las ventas mensuales y trimestrales de cada producto en unidades de los años 2013 y 2014.

Año	Mes	Kunga	Almohada embarazo	Almohada soporte	Calzones	Forros	Mei tai
2013	ENERO	324	72	54	78	0	
2013	FEBRERO	618	128	72	150	0	
2013	MARZO	618	128	72	150	0	
2013	ABRIL	420	304	96	90	36	
2013	MAYO	496	200	120	144	0	
2013	JUNIO	552	220	90	0	0	
2013	JULIO	414	240	90	30	48	
2013	AGOSTO	444	80	150	48	24	
2013	SEPTIEMBRE	558	200	150	0	0	
2013	OCTUBRE	768	180	180	192	48	
2013	NOVIEMBRE	555	240	120	96	24	
2013	DICIEMBRE	708	200	180	240	48	
2014	ENERO	572	185	0	120	0	0
2014	FEBRERO	411	120	48	0	0	0
2014	MARZO	574	240	48	0	0	0
2014	ABRIL	933	360	144	374	12	60
2014	MAYO	1011	245	150	84	24	54
2014	JUNIO	1143	300	360	0	60	60
2014	JULIO	576	126	0	78		0
2014	AGOSTO	397	307	0	60	12	0
2014	SEPTIEMBRE	774	502	120	42	0	12
2014	OCTUBRE	411	129	66	36	12	12
2014	NOVIEMBRE	543	125	60	0	36	12
2014	DICIEMBRE	463	5	64	48	69	0

Tabla 3-19 Ventas mensuales 2013 - 2014

Además se revisaron los datos de forma trimestral para tener una mejor visualización de los datos

VENTAS TRIMESTRALES UNIDADES						
PERIODO	KUNGA	ALM EMB	ALM SOP	CALZONES	FORROS	MEITAI
2013	6475	2192	1374	1218	228	0
Q1	1560	328	198	378	0	0
Q2	1468	724	306	234	36	0
Q3	1416	520	390	78	72	0
Q4	2031	620	480	528	120	0
2014	7808	2644	1060	842	225	210
Q1	1557	545	96	120	0	0
Q2	3087	905	654	458	96	174
Q3	1747	935	120	180	12	12
Q4	1417	259	190	84	117	24

Tabla 3-20 Ventas trimestrales unidades 2013 – 2014

Porta bebé Kunga

El porta bebé Kunga es el producto estrella de Kunga anualmente mantiene un crecimiento sostenido de aproximadamente el 20% anual

En el siguiente gráfico se puede ver la curva del producto en función de su tendencia, que nos demuestra que el portabebé se encuentra en la etapa de madurez pasando a declive.

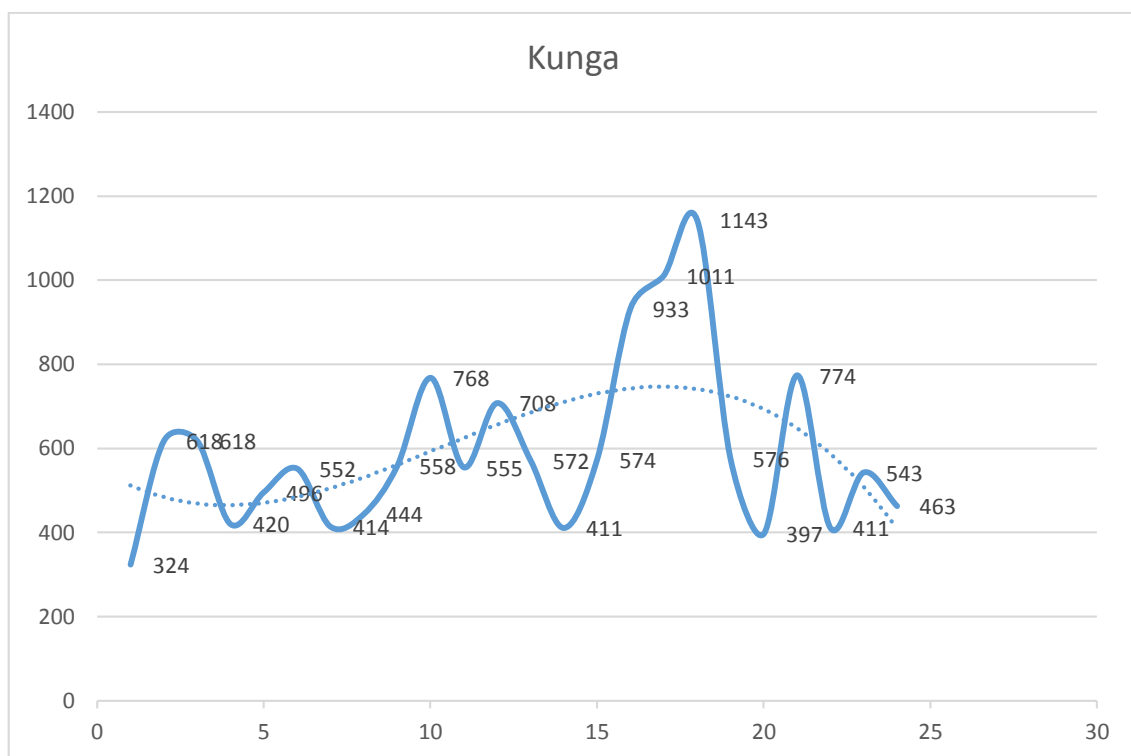


Ilustración 3-33 Ciclo de vida porta bebé Kunga

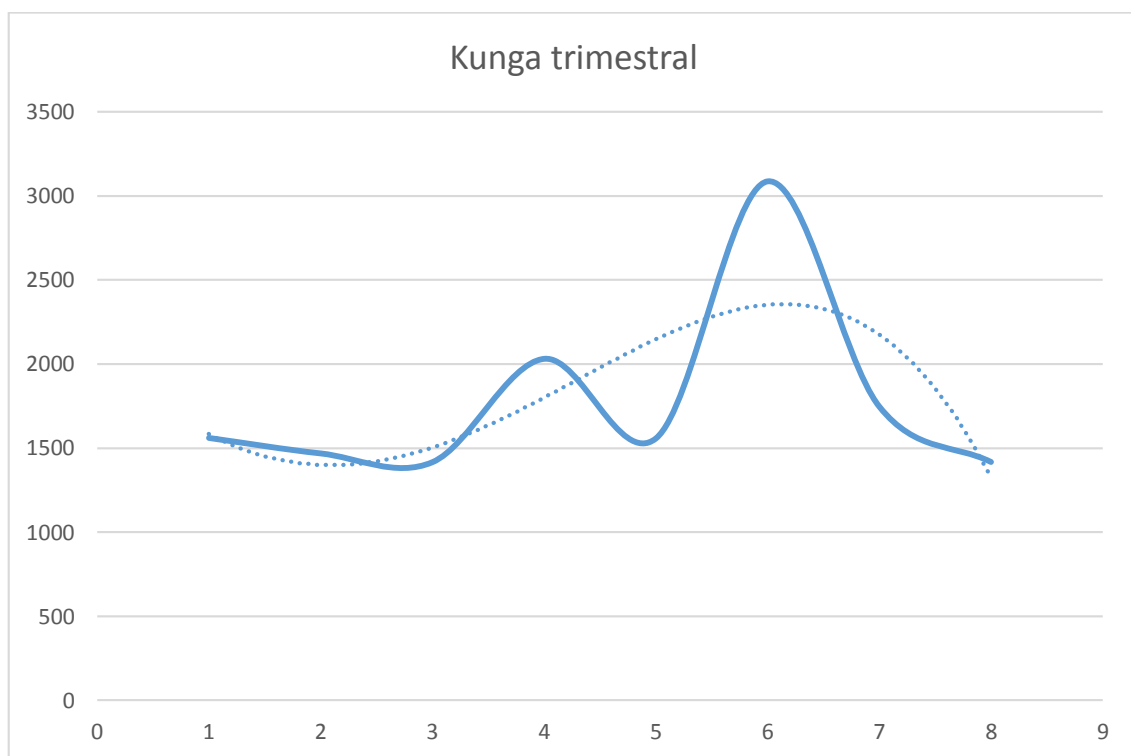


Ilustración 3-34 Ciclo de vida porta bebé Kunga trimestral

Almohada de embarazo

La almohada de embarazo Kunga también mantiene un 20% de crecimiento sostenido de año a año

En el siguiente gráfico se puede ver la curva del producto en función de su tendencia, que nos demuestra que la almohada de embarazo se encuentra en la etapa de madurez pasando a la etapa de declive

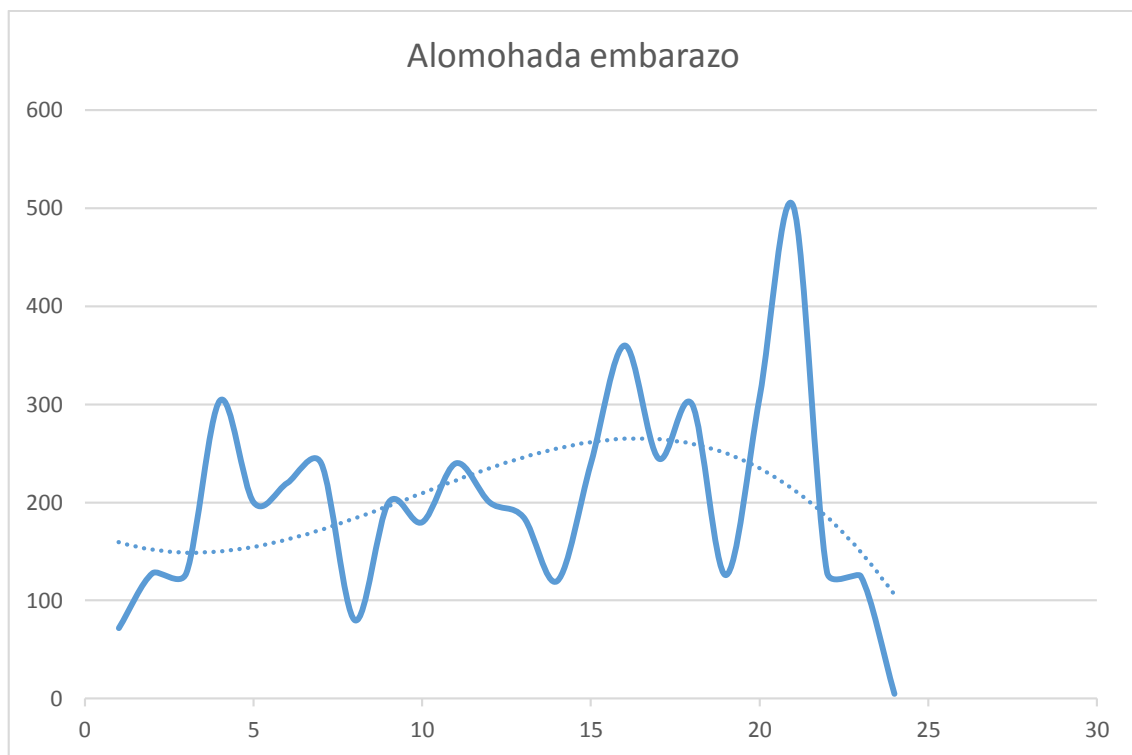


Ilustración 3-35 Ciclo de vida almohada de embarazo

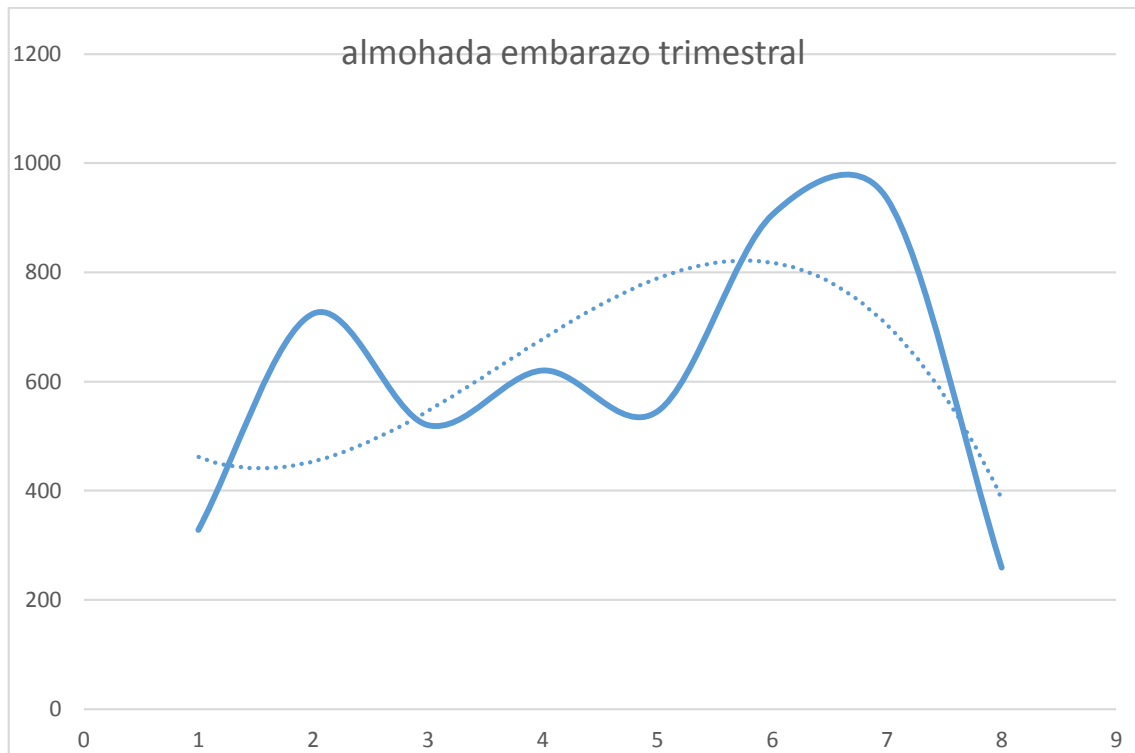


Ilustración 3-36 Ciclo de vida almohada de embarazo trimestral

Almohada de soporte infantil

La almohada de soporte infantil presenta una variación negativa aproximada de un 22% de un año a otro

En el siguiente gráfico se puede ver la curva del producto en función de su tendencia, que nos demuestra que la almohada de soporte infantil se encuentra atravesando la etapa de declive del producto.



Ilustración 3-37 Ciclo de vida almohada de soporte

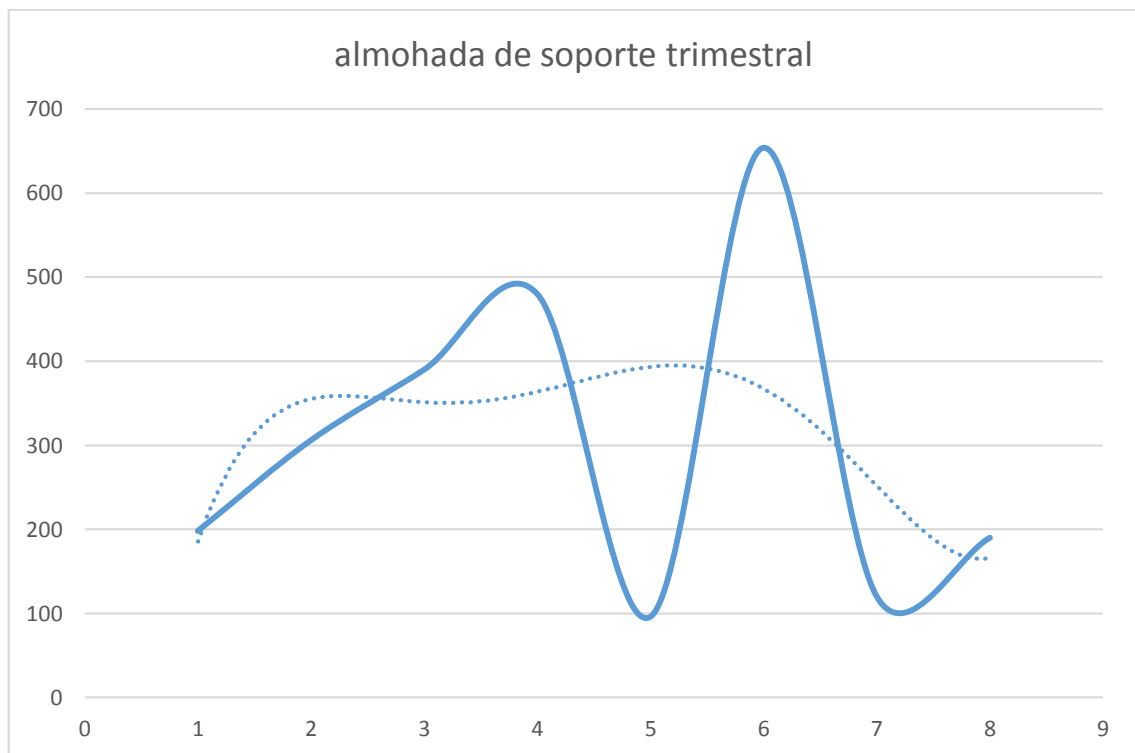


Ilustración 3-38 Ciclo de vida almohada de soporte

trimestral

Calzones de entrenamiento

Los calzones de entrenamiento presentan una variación negativa aproximada de un 30% de un año a otro

En el siguiente gráfico se puede ver la curva del producto en función de de su tendencia, que nos demuestra que los calzones se encuentran atravesando la etapa de delive del producto

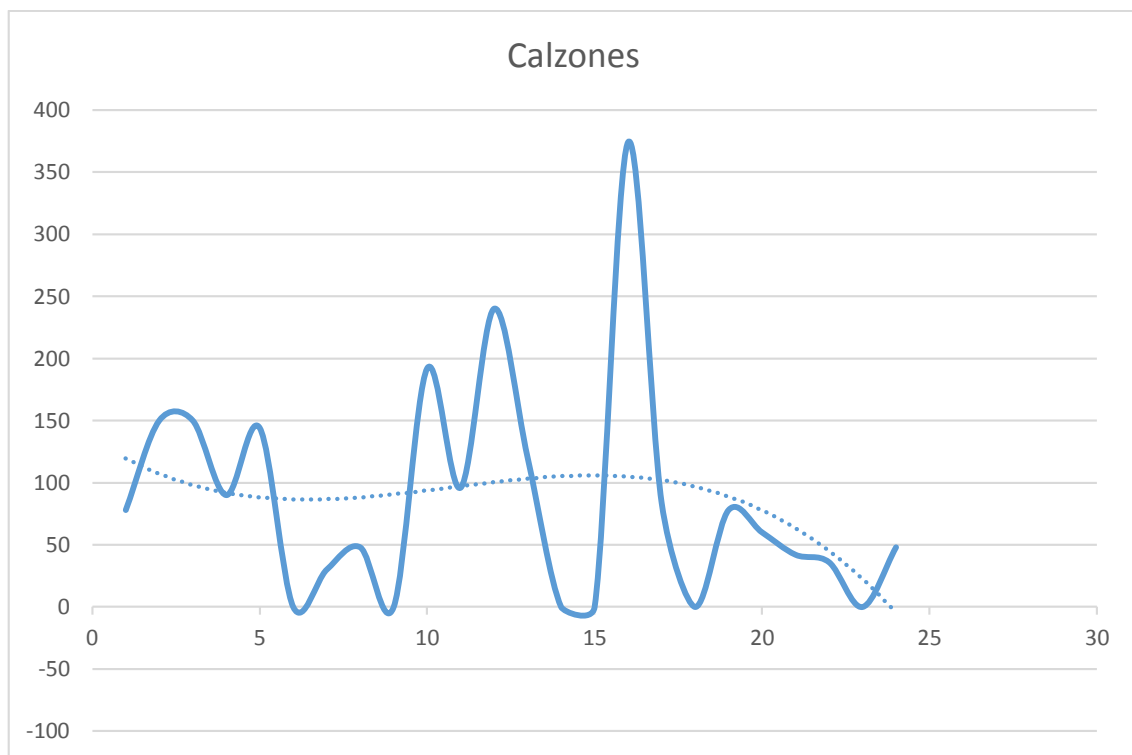


Ilustración 3-39 Ciclo de vida calzones entrenadores

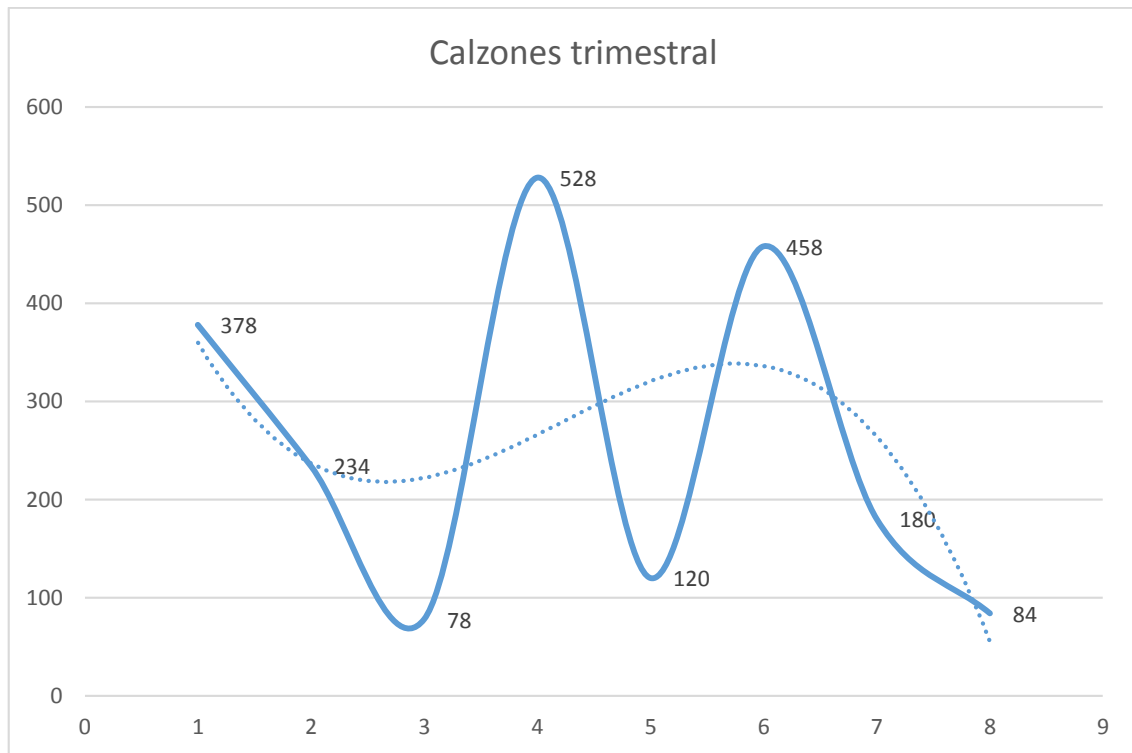


Ilustración 3-40 Ciclo de vida calzones entrenadores trimestral

Porta bebé Mei tai

El porta bebé Mei tai es un producto nuevo introducido al mercado en abril del 2014

En el siguiente gráfico se puede ver la curva del producto en función de su tendencia, que nos demuestra que el producto se encuentra en la etapa de introducción y tiene dificultad para pasar rápidamente a la etapa de crecimiento.

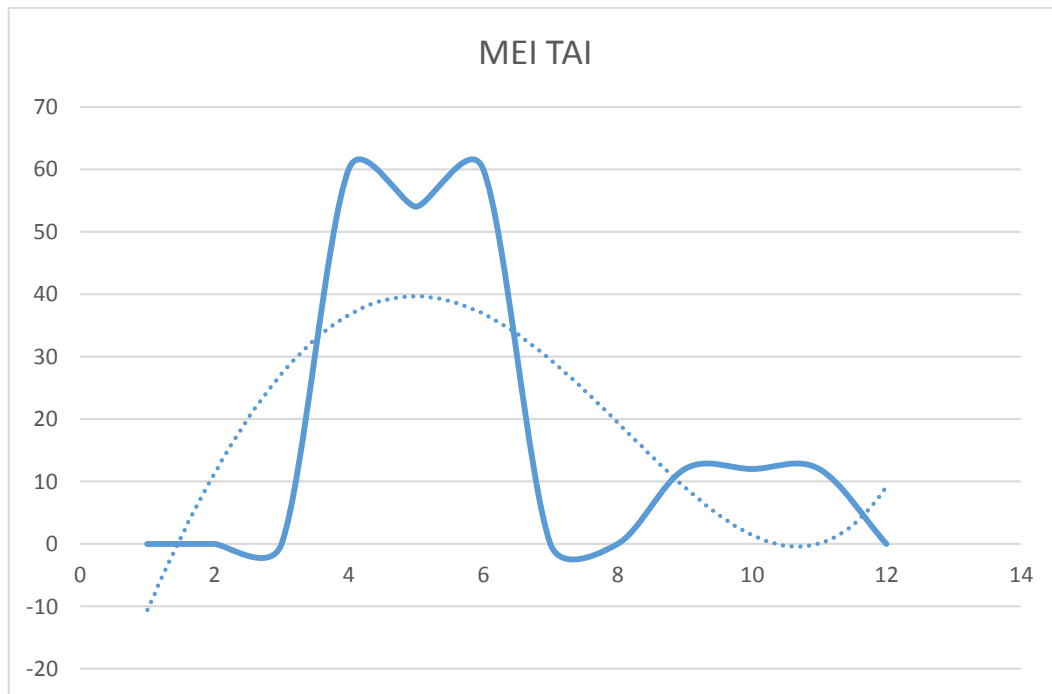


Ilustración 3-41 Ciclo de vida Mei tai

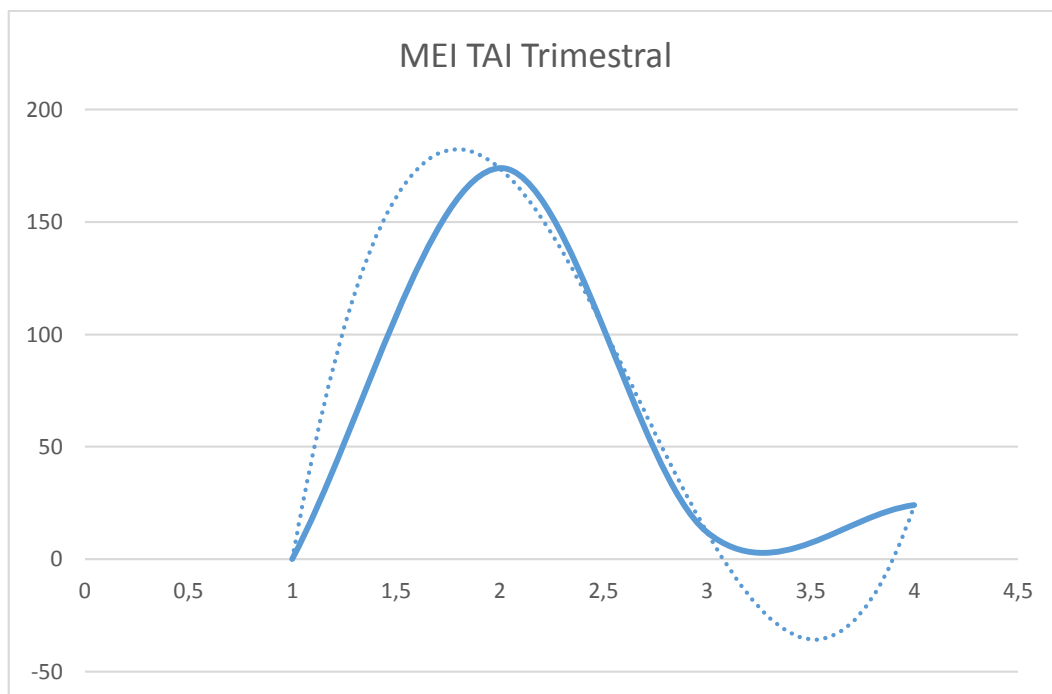


Ilustración 3-42 Ciclo de vida Mei tai trimestral

3.8.1.6 Análisis de margen de contribución por producto

Análisis de margen de contribución porta bebé Kunga

ARTICULO	MATERIA PRIMA	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	MPD	TOTAL	Precio	Margen Contribución
PORTABEBÈ KUNGA – FULAR	Tela fleece lycra	1,1	kilos	12,65	12,65	17,346	4,70
	Elástico	50	centímetros	0,071	0,071	0,097	0,03
	Seguro doble	1	unidad	0,023	0,023	0,032	0,01
	Hilos	0,013	cono	0,05	0,05	0,069	0,02
	MOD				2	2,742	0,74
	GASTOS Empaque, Embalaje, Carga, Descarga, entre otros				1,25	1,714	0,46
Total					16,044	22,000	5,96

Tabla 3-21 Análisis de margen de contribución porta bebé Kunga

Análisis de margen de contribución porta bebé Mei tai

ARTICULO	MATERIA PRIMA	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	MPD	TOTAL	Precio	Margen Contribución
PORTABEBÈ MEI TAI	Tela Jersey Abierto	0,45	kilos	4,275	4,275	6,481	2,21
	Hilos	0,013	cono	0,05	0,05	0,076	0,03
	MOD				3	4,548	1,55
	GASTOS Empaque, Embalaje, Carga, Descarga, entre otros				1,25	1,895	0,65
Total					8,575	13,000	4,425

Tabla 3-22 Análisis de margen de contribución porta bebé Mei tai

Análisis de margen de contribución almohada de embarazo

ARTICULO	MATERIA PRIMA	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	MPD	TOTAL	Precio	Margen Contribución
ALMOHADA DE EMBARAZO	Cambrella (Pelón)	3	metros cuadrados	0,666	0,666	1,244	0,58
	Plumón de relleno	1,8	kilos	5,76	5,76	10,761	5,00
	Hilos	0,013	cono	0,05	0,05	0,093	0,04
	MOD				2,9	5,418	2,52
	GASTOS Empaque, Embalaje, Carga, Descarga, entre otros				2,4	4,484	2,08
Total					11,776	22,000	10,224

Tabla 3-23 Análisis de margen de contribución Almohada de embarazo

Análisis de margen de contribución almohada de soporte infantil

ARTICULO	MATERIA PRIMA	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	MPD	TOTAL	Precio	Margen Contribución
ALMOHADA DE SOPORTE INFANTIL	Tela Jersey Abierto	0,375	kilos	3,5625	3,5625	4,776	1,21
	Cambrella (Pelón)	1,5	metros cuadrados	0,705	0,705	0,945	0,24
	Plumón de relleno	1,4	kilos	4,48	4,48	6,006	1,53
	Hilos	0,013	cono	0,05	0,05	0,067	0,02
	Velcro	50	centímetros	0,22	0,22	0,295	0,07
	MOD				3,8	5,095	1,29
	GASTOS Empaque, Embalaje, Carga, Descarga, entre otros				2,1	2,815	0,72
Total					14,918	20,000	5,083

Tabla 3-24 Análisis de margen de contribución Almohada de soporte infantil

Análisis de margen de contribución calzones entrenadores

ARTICULO	MATERIA PRIMA	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	MPD	TOTAL	Precio	Margen Contribución
CALZONES ENTRENADORES	Tela Rif delgado	0,227273	kilos	2,1591	2,159091	2,950	0,79
	Plumón de relleno	0,02	kilos	0,064	0,064	0,087	0,02
	hilos	0,013	cono	0,05	0,05	0,068	0,02
	MOD	3		2	2	2,733	0,73
	GASTOS Empaque, Embalaje, Carga, Descarga, entre otros				0,85	1,161	0,31
Total					5,123091	7	1,876909091

Tabla 3-25 Análisis de margen de contribución calzones entrenadores

3.8.1.7 Control del proceso de producción.

Kunga ha iniciado un proceso de control de la producción de la mayoría de sus productos, por pedido de La Corporación La Favorita, para exportar a El Salvador y Perú.

A continuación se detalla el proceso de producción de los principales productos:

Kunga Portabebés

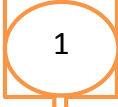



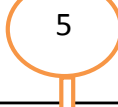
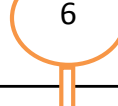

ACTIVIDAD	DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD
1. Recepción de materia prima		Se recibe la tela - flecse lycra, los rollos de elástico y los seguros dobles, se verifica la cantidad de materia prima con las facturas recibidas.
2. Almacenamiento de materia Prima		Se almacena la materia prima.
3. Tendido y Revisión		Consiste en tender la tela flecse lycra en la mesa de corte capa sobre capa verificando que la tela no tenga ningún defecto de fábrica.
4. Colocación de moldes y trazado		Se colocan los moldes del portabebé y del bolso del portabebé en la tela flecse lycra, se los traza en la tela tendida.
5. Corte		Consiste en pasar la cortadora sobre los trazos marcados.
6. Confección		Consiste en coser por los filos el portabebé y etiquetarlo, coser la bolsa del portabebé insertando el elástico negro y un seguro doble y etiquetarlo.
7. Doblado y empacado.		Consiste en doblar el portabebé y empacarlo en su bolsa de tela.

Tabla 3-26 Flujo productivo de porta bebé Kunga

Fotos

Tendido de tela en mesa de corte



Colocación de moldes y trazado



Corte de tela



Confección del portabebé



Armado de bolsa de portabebé



Materiales:

Material	Característica	Proveedor	Procedencia	Origen	% costo MP
1. Tela	Fleece lycra	SJ Jersey Ecuatoriano CA	Ecuador	Ecuador	97,0%
2. Elástico	Mediano, color negro	Almacenes Jose Puebla	Ecuador	Ecuador	1,0%
3. Seguro doble Jordao	Negro	Almacenes Jose Puebla	Ecuador	Colombia	1,0%
4. Hilos	De varios colores	Almacenes Jose Puebla	Ecuador	China	1,0%

Tabla 3-27 Materiales porta bebé Kunga

MEI TAI

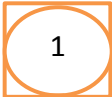

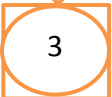


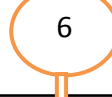

ACTIVIDAD	DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD
1. Recepción de materia prima		Se recibe la tela Jersey abierto y se verifica la cantidad de materia prima con las facturas recibidas.
2. Almacenamiento de materia Prima		Se almacena la materia prima.
3. Tendido y Revisión		Consiste en tender la tela Jersey abierto en la mesa de corte capa sobre capa verificando que la tela no tenga ningún defecto de fábrica.
4. Colocación de moldes y trazado		Se colocan los moldes del meitai y se los traza en la tela tendida.
5. Corte		Consiste en pasar la cortadora sobre el trazo marcado.
6. Confección		Consiste en armar, coser y etiquetar el portabebé meitai.
7. Doblado y empackado.		Consiste en doblar el mei-tai y empackarlo.

Tabla 3-28 Flujo productivo porta bebé Mei tai

Fotos

Tendido de tela en mesa de corte



Colocación de moldes y trazado



Corte de tela



Confección y armado del mei-tai



Ilustración 3-44 Fotos producción Mei tai

Materiales:

Material	Característica	Proveedor	Procedencia	Origen	% costo MP
1. Tela	Jersey abierto	SJ Jersey Ecuatoriano CA	Ecuador	Ecuador	99,0%
2. Hilos	De varios colores	Almacenes Jose Puebla	Ecuador	China	1,0%

Tabla 3-29 Materiales Mei tai

ALMOHADA DE EMBARAZO








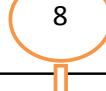

ACTIVIDAD	DIAGRAMA DE	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD
1. Recepción de materia prima		Se recibe la tela Jersey abierto, el Cambrella y el plumón de relleno, se verifica la cantidad de materia prima con las facturas recibidas.
2. Almacenamiento de materia Prima		Se almacena la materia prima.
3. Tendido y Revisión		Consiste en tender la tela Jersey abierto en la mesa de corte capa sobre capa verificando que la tela no tenga ningún defecto de fábrica, después se tiende la Cambrella en la mesa de corte.
4. Colocación de moldes y trazado		Se coloca el molde de la almohada en la Cambrella tendida y se lo traza, después se coloca el molde del forro de la almohada y se lo traza en la tela Jersey abierto.
5. Corte		Consiste en pasar la cortadora sobre el trazo marcado del Cambrella y de la tela Jersey abierto.
6. Confección		Consiste en armar y coser el Cambrella dejando un orificio para el relleno, además se arma y se cose el forro de la almohada que e de la tela Jersey abierto.
7. Relleno		Consiste en rellenar la Cambrella ya confeccionada de plumón de relleno con los kilos establecidos
8. Cierre de almohada		Consiste en coser el orificio por donde se relleno la almohada, dejando bien cerrada la misma.
9. Empacado.		Consiste en poner el forro de tela en la almohada y empacarla.

Tabla 3-30 Flujo productivo almohada embarazo

Fotos:**Tendido de tela en mesa de corte****Colocación de moldes y trazado****Corte de tela y cambrella****Confección de almohada****Ilustración 3-45 Fotos producción almohada de embarazo**

parte 1

Confeción de forro de almohada



Relleno de almohada



Cerrado de almohada



Colocación del forro en la almohada



Ilustración 3-46 Fotos producción almohada de embarazo

parte 2

Materiales:

Material	Característica	Proveedor	Procedencia	Origen
1. Tela	Jersey abierto	SJ Jersey Ecuatoriano CA	Ecuador	Ecuador
2. Cambrella (Pelón)	No tejido PP75	PF Group	Ecuador	Ecuador
3. Plumón de relleno	Relleno LAX B	Fibratex Cia Ltda	Ecuador	Ecuador
4. Hilos	De varios colores	Almacenes Jose Puebla	Ecuador	China

Tabla 3-31 Materiales producción almohada de embarazo

ALMOHADA DE SOPORTE INFANTIL

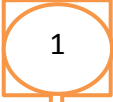



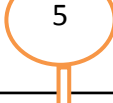
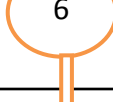
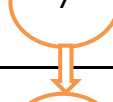
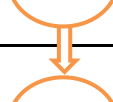
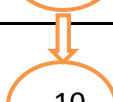

ACTIVIDAD	DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD
1. Recepción de materia prima		Se recibe la tela Jersey abierto, el Cambrella y el plumón, se verifica la cantidad de materia prima con las facturas recibidas.
2. Almacenamiento de materia Prima		Se almacena la materia prima.
3. Tendido y Revisión		Consiste en tender la tela Jersey abierto en la mesa de corte capa sobre capa verificando que la tela no tenga ningún defecto de fábrica, después se tiende la Cambrella en la mesa de corte.
4. Colocación de moldes y trazado		Se coloca el molde de la almohada en la tela Jersey abierto tendida, se coloca el molde del forro en la cambrella tendida.
5. Corte		Consiste en pasar la cortadora sobre el trazo marcado del Cambrella y de la tela Jersey abierto.
6. Pegado de Cambrella		Consiste en pegar la camrella cortada en la tela Jersey abierto según los moldes establecidos.
7. Confección		Consiste en armar y coser la almohada dejando un orificio para el relleno, en este proceso se pegan las tiras de velcro según el modelo establecido.
8. Relleno y peso		Consiste en rellenar la almohada de plumón con los kilos establecidos
9. Cierre de almohada		Consiste en coser el orificio por donde se relleno la almohada, dejando bien cerrada la misma.
10. Empacado.		Consiste en empacar.

Tabla 3-32 Flujo productivo almohada de soporte infantil

Fotos:

Confección de almohada



Relleno de almohada



Cerrado de almohada

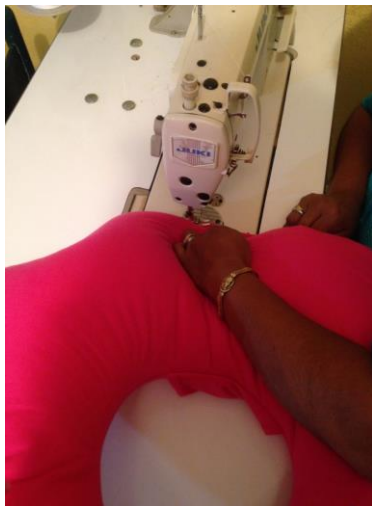


Ilustración 3-47 Fotos producción almohada de soporte
infantil

Materiales:

Material	Característica	Proveedor	Procedencia	Origen	% costo MP
1. Tela	Jersey abierto	SJ Jersey Ecuatoriano CA	Ecuador	Ecuador	45,0%
2. Cambrella (Pelón)	Bonditex	PF Group	Ecuador	Ecuador	15,0%
3. Plumón de relleno	Relleno LAX B	Fibratex Cia Ltda	Ecuador	Ecuador	36,0%
4. Hilos	De varios colores	Almacenes Jose Puebla	Ecuador	China	1,0%
5. Velcro	Blanco de 5 cm de ancho	Almacenes Jose Puebla	Ecuador	China	3,0%

Tabla 3-33 Materiales almohada de embarazo

3.8.2 Estrategia de Marketing. Precio**3.8.2.1 Objetivos de precio.**

Kunga direcciona sus objetivos de precio hacia una estructura de beneficio, según Spencer A Tucker los cambios en el beneficio se producen por dos causas fundamentales: por cambios en los ingresos y por cambios en los costos.

Por lo tanto Kunga enfoca sus esfuerzos de mantener controlados sus costos y aumentar el número de productos vendidos, para aprovechar mayor ganancia a través de economías de escala.

3.8.2.2 Método de precio.

Kunga establece el precio en función del coste variable, buscando que se obtenga en promedio un margen del 30% aproximadamente; en la siguiente tabla se muestran los porcentajes de cada producto:

PRODUCTOS	% Margen Contribución	% Costos fijos en relación al precio	% Margen final
PORTABEBÈ KUNGA – FULAR	27%	13%	14%
PORTABEBÈ MEI TAI	34%	13%	21%
ALMOHADA DE EMBARAZO	46%	13%	33%
ALMOHADA DE SOPORTE INFANTIL	25%	13%	12%
CALZONES ENTRENADORES	27%	13%	14%

Tabla 3-34 Tabla de costos para establecer el precio

3.8.2.3 Precios por zona

Kunga distribuye sus productos en diferentes zonas al mismo precio:

PRODUCTOS	PRECIOS
PORTABEBÈ KUNGA - FULAR	22
PORTABEBÈ MEI TAI	13
ALMOHADA DE EMBARAZO	22
ALMOHADA DE SOPORTE INFANTIL	20
CALZONES ENTRENADORES	7

Tabla 3-35 Tabla de precios por zona

3.8.2.4 Análisis de punto muerto o punto de equilibrio para varios precios

Según Spencer A Tucker (1995) el punto muerto puede definirse como el volumen de ventas al cual terminan de producirse pérdidas y comienzan a producirse beneficios,

Según Roman G Hiebing, JR y Scott W Cooper (1992) determinar el punto de equilibrio ayuda a garantizar que los gastos no superen las ventas. El análisis del punto de equilibrio ayuda al mercadólogo a conocer mejor el efecto de las decisiones de fijación de precios sobre los ingresos y gastos. El análisis permite establecer un precio que cubra todos los costos.

A continuación se presenta el cálculo del punto de equilibrio de cada producto de Kunga se usó la formula descrita por Roman G Hiebing, JR y Scott W Cooper

$$PX=FC+VC$$

X=Punto de equilibrio

P=Precio

FC=Costos Fijos

VC=Costo variable unitario

Costos Fijos mensuales	\$ 2.217,24	
Productos	Margen de contribución	Punto de equilibrio unidades
PORTABEBÈ KUNGA - FULAR	\$ 5,96	372,27
PORTABEBÈ MEI TAI	\$ 4,43	501,07
ALMOHADA DE EMBARAZO	\$ 10,22	216,87
ALMOHADA DE SOPORTE INFANTIL	\$ 5,08	436,25
CALZONES ENTRENADORES	\$ 1,88	1181,33

Tabla 3-36 Tabla de punto de equilibrio

3.8.3 Estrategia de Marketing. Plaza

3.8.3.1 Objetivos de Expansión.

Kunga no tiene objetivos de expansión física, pues esto requeriría invertir mucho tiempo y recursos, pero si tiene objetivos de expandirse a nivel nacional a través de canales digitales como el comercio electrónico con minoristas dentro de esta industria

3.8.3.2 Estrategia de Marketing. Posicionamiento (Distribución)

Kunga se enfoca en 2 estrategias de posicionamiento la una es a través de sus principales minoristas con la exclusividad de sus productos y a través de redes sociales; Kunga realiza una gestión diaria de sus redes sociales donde mantiene una comunicación directa con el cliente final, brindándole el soporte que necesita en el uso de sus productos

3.8.3.3 Cobertura geográfica

Kunga en la actualidad tiene una alta cobertura geográfica gracias a sus principales minoristas Fybeca, Bebemundo, y Megamaxi quienes se encuentran en: Guayaquil, Quito, Cuenca, Ambato, e Ibarra. Últimamente se ha logrado una

pequeña cobertura internacional gracias a la exportación realizada por Bebemundo a sus locales en el Salvador y Perú

3.8.3.4 Canales de distribución

Según Roman G Hiebing, JR y Scott W Cooper se define distribución como el traspaso de bienes y servicios desde el productor o vendedor al usuario final.

Kunga gestiona la producción de los productos y los vende a minoristas (Fybeca, Bebemundo, Megamaxi.) de gran alcance con locales en varias ciudades del país de forma mensual.

También vende a minoristas más pequeños (Locales en el centro de Quito y a Quitobebés.com).

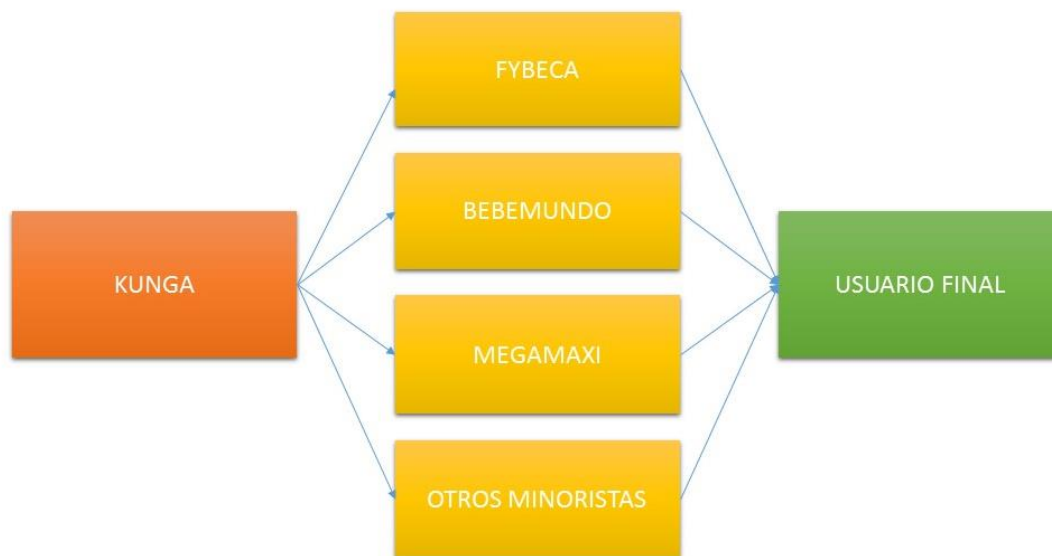


Ilustración 3-48 Canales de distribución

3.8.3.5 Distribución electrónica

Kunga distribuye sus productos a través de canales digitales como:

Quitobebes.com.- Son Mamás de Quito, Ecuador, que busca tener un listado con todo lo referente a bebés en Quito, creando contenido de apoyo para madres y padres y distribuyendo varios productos a través de su página web,

- Su principal fortaleza es su blog y los contenidos que atraen a una gran cantidad de madres y padres.
- Su principal debilidad son los altos precios y una experiencia de usuario deficiente.



Ilustración 3-49 Plataforma Quito bebés

Mercadolibre.com.- Desde 2003 es la solución de pagos de mercadolibre para aquellas empresas, emprendimientos o personas físicas que quieren vender en su propio sitio web, redes sociales e incluso e-mails.

- Su principal fortaleza es la facilidad de publicar y vender los productos
- Su principal debilidad que no cuenta con un sistema de distribución logística lo que incompleta el ciclo de la venta.



Ilustración 3-50 Mercado Libre

Mimaditos.la.- Es la primera plataforma de comercio electrónico dedicada a reforzar la crianza con apego y amor, a través de la venta de una gran variedad de productos para bebés, con alcance nacional.

- Su principal fortaleza es su alcance nacional y sus precios competitivos

- Su principal debilidad es que es nuevo con pocos usuarios.



Ilustración 3-51 Plataforma mimaditos

3.8.4 Objetivos de cuota de mercado

3.8.4.1 Por productos

En unidades Kunga vende la siguiente cantidad de productos a cada Minorista al mes

DISTRIBUCION DE PRODUCTOS POR UNIDADES MENSUALES						
MIINORISTAS	KUNGA PORTABEBÈ	ALMOHADA DE EMBARAZO	ALMOHADA DE SOPORTE INFANTIL	MEI TAI	CALZONES ENTRENADORES	FORROS
FYBECA	300					
CORPORACION FAVAORITA (BEBEMUNDO Y MEGAMAXI)	500	300	150	50	80	20
LOCALES EN EL CENTRO HISTORICO	12					
QUITOBEBES.COM	3	9				
OTROS	12					
TOTAL	827	309	150	50	80	20

Tabla 3-37 Objetivos de cuota de mercado

3.8.5 Estrategia de Marketing. Promoción

3.8.5.1 Objetivos de promoción

Según McCarthy y Perreault (1996), el objetivo global de la promoción es influir en el comportamiento.

Lo que Kunga espera conseguir con su estrategia de promoción es que su grupo de posibles compradores a quienes va dirigido el mensaje, prefieran y adquieran el producto que ofrecen. Para ello, necesitan influir en su comportamiento, demostrando que sus productos cambian el paradigma de crianza de un hijo a través de un porteo más cercano.

Las estrategias que ha aplicado Kunga son:

- Auspicios a eventos relacionados con su misión
- Dar entrevistas.
- Desarrollo de material pop
- Gestión de redes sociales y pagina web.

Se han planteado nuevas estrategias como:

- Vallas en Buses y parqueaderos
- Organización de eventos.

3.8.5.2 Mensaje

Kunga con cada uno de sus productos comunica dos mensajes:

- Siente, protege y ama a tu bebé, crece junto con tus hijos en cada etapa.
- Comunicar la palabra de Dios en cada uno de sus productos, es así como Kunga imprime un versículo en todos los habladores

"Porque tanto amó Dios al mundo, que dio a su Hijo unigénito, para que todo el que cree en él no se pierda, sino que tenga vida eterna" Juan 3:16.

3.8.5.3 Mix promocional

Redes Sociales y pagina Web

Kunga actualizó este año su página web con una mejor descripción de sus productos.

kunga  SIENTE, PROTEGE, AMA !!

KUNGA  Me gusta 48 239

Productos Instrucciones Contáctenos

Despierta
tu instinto
MATERNAL !

Qué es el KUNGA
Ahora tu podrás llevar a tu bebé junto a ti, sin usar las manos.
[LEE MÁS >](#)

Porqué usar el kunga
KUNGA te permite proteger y cuidar de tu bebé mientras vas contigo a donde quieras.
[LEE MÁS >](#)

Dónde comprar
Todos nuestros productos los puedes encontrar en Bebemundo a nivel nacional y en otros locales.
[MÁS DETALLES >](#)

Quiénes Somos
Nuestra historia !
[LEE MÁS >](#)

"Porque tanto amó Dios al mundo, que dio a su Hijo unigénito, para que todo el que en él no se pierda, sino que tenga vida eterna" Juan 3:16

Ilustración 3-52 Pagina web Kunga

La estrategia de Kunga consiste en la generación de leads a través de su fan page, facilitando la creación de una comunidad fiel a la marca.



Ilustración 3-53 Fan page Facebook Kunga

Kunga consigue nuevos fans y seguidores a través del pago de publicidad y con concursos para todos sus seguidores quienes comentan y comparte las fotos de Kunga y se hacen acreedores de productos.



Ilustración 3-54 Promoción digital Kunga

Kunga constantemente realiza publicaciones comunicando el mensaje Kunga



Ilustración 3-55 Mensaje digital Kunga



Ilustración 3-56 Mensaje digital colecho Kunga

3.9 PROPUESTA DE MEDICION Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

PERSPECTIVA FINANCIERA		
OBJETIVO	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
Mejorar los índices de liquidez	Negociar mayores plazos de pagos con tus proveedores	Crear un documento de políticas para proveedores
	Monitorear el dinero que se retira con intenciones personales y con intenciones empresariales	Crear una cuenta empresarial única habilitada solo para gastos de la empresa
	Desarrollar un presupuesto real e incluir sueldos a todos las personas que trabajan en Kunga	Definir una nómina y un sueldo mensual para todos los involucrados en el proceso de comercialización Kunga
Aumentar los rendimientos	Definir las ventas futuras y potenciales	Desarrollar un presupuesto de ventas proyectando nuevos clientes
	Crear fondos rotativos destinados a proyectos de adquisición de activos	Integración vertical hacia atrás de la producción
PERSPECTIVA PROCESOS		
Mejorar su capacidad de respuesta a un aumento de demanda a través de la definición de procesos	Definir procesos e indicadores por procesos	Desarrollo de un manual de procesos
	Incorporar un proceso de planificación y medición de la planificación semestral con la finalidad de aprovechar la tendencia favorable del mercado	Implementar una administración por procesos
	Implementación de una metodología de mejora y Calidad	
	Plantear actividades y tiempos de cumplimiento cada mes y cada semana para mejorar continuamente	
	Gestionar sus actividades en función del manual de procesos	
PERSPECTIVA CLIENTES		
Posicionar la marca como referente de apoyo a padres y madres hasta finales del 2015	Diseñar talleres digitales descargables (whitepapers) sobre porteo, fortalecimiento de vinculo, y apego	Mejorar el plan de mercadeo digital
	Crear un blog con consejos para padres	
	Crear campañas de publicidad BTL una vez cada 3 meses	Desarrollar Plan de mercadeo BTL
	Crear material impreso con de los productos para ofrecerlos a maternidades y Clínicas	
	Realizar propuestas a las maternidades estatales de ofrecer un servicio de capacitación de porteo con la venta de sus productos a un precio más bajo pero un alto volumen	Desarrollar un plan de relaciones publicas

PERSPECTIVA CLIENTES		
Desarrollar el sistema de apoyo a madres a través de la educación y servicio	Crear cursos de porteo, lactancia, crianza natural asociándose con diferentes organizaciones del sector	Desarrollar plan de educación para padres
PERSPECTIVA APRENDIZAJE E INNOVACION		
Aumentar la variedad de productos.	Revisar el mercado internacional para nuevos productos	Creación de nuevas líneas de productos
	Realizar focus grupos con clientes importantes y proveedores para crear ediciones limitadas de productos	Creación de líneas de productos estacionarias
	Realizar encuestas para mejorar las funcionalidades en los productos	Mejora continua en los productos
Mejorar la experiencia del usuario de los productos	Dar personalidad a los productos	Crear identidad en los productos
	Crear una experiencia para el usuario con el uso de sus productos desde el embarazo hasta cuando el niño tiene 5 años en función de las necesidades de apego de los niños	
	Dar un seguimiento postventa de cada producto para recomendar el uso de más productos Kunga a un mismo cliente	Implementar un procesos de tele mercadeo postventa diario
PERSPECTIVA TECNOLÓGICA		
Expandir el negocio a nivel nacional Quito Cuenca Guayaquil a través de canales digitales	Vender a través de plataformas de comercio electrónico	Alianzas de Comercio Electrónico
	Crear productos específicos por ciudad (Kunga para el calor, diferentes diseños por ciudad)	Diferenciación de productos
	Segmentar por ciudad la publicidad en Facebook y google	Plan de publicidad por ciudad en Facebook y google
Mejorar la infraestructura tecnológica de Kunga	Definición de automatizaciones en función de los procesos ya definidos en el presente trabajo	Automatizar procesos Kunga
	Implementar herramientas informáticas básicas (Software contable, CRM)	
	Implementar un sistema de almacenamiento en nube para resguardar información del negocio	
	Crear una fábrica propia pequeña sin dejar de trabajar con la proveedora externa para disminuir riesgos	Adquisición fabrica propia etapa una

Tabla 3-38 Matriz de proyectos y estrategias

CAPITULO IV

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- La empresa “Kunga” gestiona todas sus actividades sin un direccionamiento estratégico formal, tiene clara su misión pero les falta trabajar en su visión.
- El país atraviesa por una desaceleración económica fuerte, el poder adquisitivo de los ecuatorianos para el 2015 será menor, esto afectará a las ventas de la empresa “Kunga este año, esto debido a que el nivel de desempleo aumentará y por lo tanto habrán menos personas que adquieran productos que no son de necesidad básica.
- El gobierno de turno y su administración ha creado entidades que enfocan su trabajo a potenciar emprendimientos nacientes y en curso, brindan ayuda tanto financiera como de mentoreo, pues un dolor común entre las microempresas es la falta de asesoría de expertos para la toma de decisiones de alto impacto.
- La empresa Kunga se mantiene permanentemente informada de la competencia y su evolución, mantiene buenas relaciones con sus proveedores, y una comunicación personalizada con todos los clientes que deseen asesoría para el uso de los productos o para adquirir nuevos productos.
-

- La propuesta presentada en el presente trabajo le permite a la empresa “Kunga” conocer cuál es su estructura tanto en procesos como organización, con la finalidad de proyectar un crecimiento ordenado y sostenible en el tiempo.
- El presente trabajo muestra claramente las fortalezas, debilidades, amenazas, y oportunidades de la empresa “Kunga” y en base a ellas muchas estrategias que se pueden aprovechar, para implementar con el tiempo y asegurar el crecimiento de la empresa y su expansión a nuevas ciudades.
- La empresa “Kunga” tiene indicadores financieros favorables que les permite implementar nuevos proyectos, sin embargo los propietarios de la empresa no tienen por ahora una visión de crecimiento exponencial.
- La empresa “Kunga” gestiona estrategias de mercadeo muy efectivas, de bajo costo, todas son digitales, tienen una audiencia grande, activa, y participativa, la fuerza de sus campañas de mercadeo se basa en su mensaje sobre apego paternal y crianza natural.
- La empresa “Kunga” no tiene la costumbre de medir sus proyectos y campañas implementadas

4.2 RECOMENDACIONES

- Implementar los proyectos propuestos en el presente trabajo y medir su efectividad, con la finalidad de expandir su mercado y su cartera de productos.
- Enfocar todas sus actividades a la visión y objetivos propuestos según las perspectivas definidas esto garantizará un alineamiento estratégico
- Contratar una persona administrativa que gestione los proyectos, mantenga operando el negocio para pedidos, y puedan proyectarse a un nivel donde los propietarios dejen de ser el personal operativo y pasen a ser los gerentes
- Realizar un análisis del proyecto de creación de una fábrica propia, esto reducirá costos, mejorará la calidad de los productos, se podrán implementar más controles de calidad, facilitará el proceso de innovación, y creación de nuevos productos, dará empleo, e iniciará el proceso de expansión “Kunga” esto es crítico debido a que la competencia está creciendo exponencialmente y se necesita mantener el liderazgo del mercado y de la marca.
- Realizar un seguimiento y una reevaluación de las estrategias planteadas en el presente trabajo, que permitan crear nuevos proyectos que fortalezcan la estructura de la empresa “Kunga”.
- Implementar sistemas de información gerencial tales como: Software contable, gestión de inventarios, MRP, y CRM, implementarlos por etapas y medir el retorno tras su implementación.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Libros:

- Amstrong, P. K. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Bravo, J. (2009). *Gestión por Procesos* (Con responsabilidad social). Santiago de Chile: Evolucionaria S.A.
- INEC (. (2014). *Encuesta Nacional de empleo, desempleo, y subempleo* (ENEMDU). Quito: INEC.
- Ferrel, O. &. (2011). *Marketing Strategy*. México: Cengage Learning.
- Gitman, L. (2007). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Herrera, J. P. (2008). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Lambin, J. J. (1989). *Marketing Estratégico*. Bilbao: Deusto.
- Lambin, J. J. (1995). *Marketing Estratégico: Las dos caras del marketing*. Bilbao: McGraw Hill.
- Mariño, H. (2001). *Gerencia de procesos*. Bogotá: Alfa omega.
- Moreno, A. P. (2002). *Elementos básicos de administración financiera*. México: International Thomson Editores, S. A.
- Ortiz, H. A. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera*. Bogotá: Universidad externado de Colombia.
- Perreault, J. E. (1996). *Marketing*. Irwin.
- Quitana, J. R. (2009). *Pensar, planificar, ejecutar, y evaluar estratégicamente*. Quito: CODEU.
- Richard, L. S. (2002). *Mercadotecnia*. Compañía editorial Continental.
- Robert S. Kaplan, D. P. (2001). *Dominar el cuadro de mando de mando integral para gestionar la estrategia*. Boston: Harvard Business School Press.

- Roma G. Hiebing y S W Cooper (1992). *Como preparar un exitoso plan de mercadeo*. México: Mc Graw Hill
- Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión*. Bogotá: 3R.
- Strickland, T. &. (2008). *Administración estratégica textos y casos*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Tucker, A, S (1995). *Política de precios* Bilbao: Deusto
- Wheelen, T. L. (2007). *Administración Estratégica Y Política de Negocios*. México: Pearson Educación.

Internet:

- Alvarez, M. A. (09 de Marzo de 2009). *¿Qué es ROI?* Obtenido de Desarrollo Web: <http://www.desarrolloweb.com/articulos/que-es-roi.html>
- BCE. (31 de Diciembre de 2014). *Consulta sector privado por Monedas*. Obtenido de Banco Central del Ecuador Website: <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/264-consulta-sector-privado-por-monedas-extranjeras>
- BCE. (31 de Octubre de 2014). *Estadísticas macroeconómicas, presentación coyuntural*. Obtenido de Publicaciones Económicas: <http://www.bce.fin.ec/index.php/publicaciones-de-banca-central3>
- BCE. (31 de Diciembre de 2014). *Estadísticas Macroeconómicas, Presentación Coyuntural*. Obtenido de Publicaciones económicas: <http://www.bce.fin.ec/index.php/publicaciones-de-banca-central3>
- FMI. (7 de Octubre de 2014). *Perspectivas de la economía mundial*. Obtenido de Fondo Monetario Internacional website: <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo>

MD Blog. (30 de Noviembre de 2011). *¿Qué es el Marketing Digital?* Obtenido de marketingdigital: <http://www.mdmarketingdigital.com/blog/%C2%BFque-es-el-marketing-digital/>

6 ANEXOS

ANEXO A CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LA FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

PRODUCTOS

2.1 Cuales son los principales productos y/o servicios que ofrece Kunga

- La Kunga.- Porta bebé diseño ergonómico de amarre
- Almohadas para mamás embarazadas.- Forma de c sujeta cuello barriga y caderas
- Almohadas de soporte infantil.- Para lactancia y acostar al bebé con calzón de seguridad
- Calzones entrenadores.- No desechables para prevenir pequeños accidentes.
- Forros para almohadas embarazadas.- de varios colores
- Porta bebé estilo MAI TAI

2.2 En su criterio,Cuál de ellos es el o los más importantes Porque

La Kunga.- porque es el producto con que inicio e identifica la gente y es el nombre de la empresa (producto estrella)

2.3 Cual es el procedimiento para el inicio de los trabajos

Empiezan a producir un aproximado de lo que podrían pedir el siguiente mes, 180 almohadas grandes, producto más difícil la almohada. Después de la entrega se revisa cuanto stock tienen y luego se completa con pedido. Y se pide cantidad estándar mensual

2.4 Existe una calificación de los trabajos en ejecución o terminados

En el momento de empacar revisan visualmente el producto terminado, unas almohadas pesan más que otras, no tienen calificación durante el proceso de calificación.

2.5 Cuales son los planes para desarrollar nuevos productos o servicios

Hacer muestras del nuevo de cargador tipo mochila, rodillo para estimulación temprana, los mismos maquiladores producción, la maquila alcanzaría a producir los nuevos productos, y sus pedidos inicialmente no serían grandes

2.6 Que valor agregado proporciona Kunga en sus productos o servicios

Apoyo a las madres, innovación en los productos, asistencia personal, llevar la palabra de dios, se trata de usar en lo más posible la materia prima nacional, buscamos gente que necesite trabajar, no buscamos beneficio propio sino el bien común, nunca sacrificar la calidad.

2.7 Cuales son los productos más lucrativos y menos lucrativos que ofrece Kunga

La Kunga más lucrativo

Almohadas de embarazo menos margen pero vendemos más grande

Almohadas infantil más margen pero venden menos pequeña

El calzón y forros los menos lucrativos

3 CLIENTES

3.1 Como y Quien requiere sus trabajos

Bebemundo

Fybeca

Megamaxi

Almacén en el Centro de bebés Jorge guanochanga

Señora almacén en el centro comercial aeropuerto y recreo moda bebé

quitobebes (venta online)

Como lo ven sus clientes

Nos ven como ayuda, pero nos falta demostrar lo que somos y nuestro mensaje original.

En que mercados nuevos debería incursionar Kunga

Les interesa poco el mercado de estimulación temprana.

4 PRECIOS

Como se establecen sus precios

Viendo cómo está el mercado, luego de sus costos que les permite el mercado, (el margen esta alrededor de 25% y margen de oportunidad de un 60% aproximadamente

Cuando fueron revisados por última vez

Hace dos años se revisó precio de Kunga pero se han bajado costos

Compran tela por kilos se crea un 5% de desperdicio que se reutiliza para la funda

Como se comparan en cuanto a la competencia

Conocen a la chica que hace fulares de argollas, no conocen bien a la competencia, saben que son los que más venden frente a la competencia, pero no conocen a la competencia informal enfocada al poder de adquisición más pequeño, pequeño estudio de mercado, sus productos alcanzan 15 días máximo.

5 INSTALACIONES FISICAS

5.1 Disponen del espacio físico necesario para el desarrollo de sus actividades

Hasta ahora si es necesario,

Conocen las nuevas tendencias tecnológicas (materiales, equipos, software, etc.) en lo que respecta a sus actividades

No están constantemente actualizados en tendencias, pero están interesados en implementar el algodón orgánico para ser responsable con el medio ambiente más delicado para él bebé mejor calidad, su maquila busca mejorar sus máquinas para mejorar su calidad. Pero sus proveedores si mejoran su tecnología

Donde están frente a las innovaciones en materiales, equipos y software.

No tienen innovaciones en materiales y no tienen la necesidad por implementar innovaciones en equipos y software

Cuáles son sus fuentes de información respecto a los avances con respecto a las actividades de Kunga

Investiga la competencia internacional en internet, (boba, mobi).

Que hacen con la información que obtienen

Sirve para informar en el Facebook al mercado, y para desarrollar nuevos productos.

En el caso de adquisiciones, se hacen estudios de costos vs efectividad

La principal materia prima que es la tela ha visto algunas alternativas, pero escogieron la mejor opción, y quieren solo proveedores ecuatorianos

Se maneja un sistema de inventarios

No manejan sistema de inventarios y tienen en stock empaques y folletos

Tienen control sobre los inventarios y la obsolescencia de los productos

No tienen control de inventarios en absoluto

Cuentan con planes de contingencia para posibles accidentes en el trabajo

No tienen plan de contingencia

Se toman en cuenta las consideraciones ambientales en el momento de diseño y planificación de obras o servicios

Si se consideran un poco pero no de manera formal, pero se basan en las exigencias de Bebemundo

6 TOMA DE DECISIONES**Cuál es el parámetro para la toma de decisiones.**

Bajo parámetros de calidad rentabilidad en promedio, pero siempre es la calidad es primordial

Se basan las decisiones en información apropiada.

Si consideran que es apropiada, pues se investiga lo más que se puede

Como puede mejorarse la toma de decisiones**Como considera que es el nivel de delegación de funciones**

No poseen delegación de funciones porque no tienen organigrama ni empleados.

7 PERSONAS**Como se clasifican los niveles de cargos en Kunga**

Solo son dos y la empleada de la casa

Cuale es el nivel de profesionalización de los funcionarios de Kunga

Alto ingeniero industrial y Doctora

Conoce acerca del personal a su cargo en cuanto a edad, capacidad, potencial, rotación, y jubilación

Si los conoce son familia

Existen calificaciones de desempeño de los funcionarios de Kunga

No existe parametrización porque no lo necesitan

Que piensa el personal acerca de Kunga, las perspectivas y el futuro de Kunga

Piensan que se va a vender más y alcanzaran más metas y más logros